

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**TULEVAISUUDENTUTKIMUS JA SKENAARIOTYÖSKENTELYN  
ANTI STRATEGISEN SUUNNITTELUN NÄKÖKULMASTA**

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2014  
Ohjaaja Juha Vartola  
  
Tuomas Paavilainen

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

PAAVILAINEN; TUOMAS: Tulevaisuudentutkimus ja skenaariotyöskentelyn anti strategisensuunnittelun näkökulmasta  
Pro gradu -tutkielma, 83 s., 2 liites.  
Aika: Lokakuu 2014

Avainsanat: Tulevaisuudentutkimus, skenaario, strategia, skenaariotyöskentelyn hyödyt

---

Tässä tutkimuksessa keskitytään teoreettisesti avaamaan skenaariotyöskentelyn luonnetta ja kuvailemaan sen roolia strategisen suunnittelun työkaluna. Teoriaosuudessa keskitytään erityisesti avaamaan skenaariotyöskentelyn termiä eri näkökulmista, jotta empiirinen tutkimus olisi sujuvammin hoidettavissa. Myös skenaariotyöskentelyn hyödyt käydään läpi muutamaa henkilöä mukaillen, jotta vertailu tutkimuksen empiirisen aineiston kanssa olisi mahdollinen. Empiirinen osuus tutkimuksesta koostuu viiden suuren yrityksen johtajien haastatteluista. Haastateltavat ovat joko toimitusjohtajia tai organisaation kehityksestä vastaavien osastojen johtajia. Tutkimukseen osallistuneet yritykset kuuluvat Suomen suurimpien yritysten joukkoon liikevaihdosta puhuttaessa ja niiltä löytyy vankkaa kokemusta strategisen skenaariotyöskentelyn alalta. Empiirisessä tutkimuksessa kartoitetaan yritysten saamia hyötyjä skenaariotyöskentelyn kautta osaksi strategista suunnittelua. Huomiota kiinnitetään myös hieman skenaariotyöskentelyssä ilmeneviin ongelmiin menetelmästä saatavan lisäarvon tiellä.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusta varten on haastateltu viiden suuren organisaation johtoa, jotka käyttävät skenaariotyöskentelyn mahdollisuuksia hyödykseen. Yritykset ovat jokainen eri toimialalta, joten kuvaus ei keskity pelkästään yhden toimialan piiriin vaan antaa yleisluonteisen kuvauksen skenaarioiden käytöstä.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään teoriassa listattujen hyötyjen todellista olemassa oloa yritysten käytännön työssä ja osana strategista suunnittelua. Tavoitteena oli kartoittaa johtajien käytännön kokemuksia skenaariotyöskentelyn luonteesta ja sen tuomasta lisäarvosta yrityksen toimintaan. Haastatteluiden avulla oli tarkoituksenmukaista tutkia myös johtajien kykyä tunnistaa skenaariotyöskentelyn hyödyt johdattelematta heitä eri hyötykategorioihin. Hyötyjen olemassa oloa tunnistettiin vahvasti organisaatiosta tai toimialasta riippumatta. Suurten yritysten tarve tarkastella tulevaisuutta ja toimintaympäristönsä muutoksia johtaa myös skenaariotyöskentelyn piirteiden vahvaan omaksumiseen osaksi jatkuvaa työskentelyä. Skenaariotyöskentelyn ominaispiirteitä sisällytetään myös arkipäiväiseen tekemiseen. Skenaariotyöskentelyn yksi erityispiirteistä eli joustavuus nousi myös vahvasti esiin kerätystä empiriasta. Suurin eroavaisuus skenaarioista puhuttaessa löytyi niissä käytettävistä aikajänteistä.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Tutkimuksen päätehtävän ja näkökulman asettaminen .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen .....</b>	<b>9</b>
1.3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen.....	10
1.4 Tutkimusmenetelmät .....	13
<b>2 SKENAARIOAJATTELU TULEVAISUUDENTUTKIMUKSEN KENTÄSSÄ.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Tiedonalana tulevaisuudentutkimus .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapoja .....	21
<b>2.2 Ennustaminen, ennakointi ja ennusteet .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Kritiikki ennusteille ja skenaarioparadigman sisältö .....	27
2.2.2 Tulevaisuudentutkimus strategisen suunnittelun näkökulmasta .....	29
<b>3 SKENAARIOTYÖSKENTELY OSANA STRATEGIASUUNNITTELUA .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Skenaariotyöskentelyn käsitteistä .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Skenaariotyöskentelyn merkitys .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Skenaariotyöskentelyn tarve strategisessa suunnittelussa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Skenaariotyöskentelyn hyödyt strategiselle suunnittelulle .....</b>	<b>40</b>
<b>3.5 Skenaarioprosessin kulku .....</b>	<b>44</b>
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto .....</b>	<b>51</b>
4.1.1 Orion Oyj .....	51
4.1.2 Outotec Oyj .....	52
4.1.3 Veikkaus Oy.....	52
4.1.4 St1 Oy .....	53
4.1.5 Pirkanmaan Osuuskauppa .....	53
<b>4.2 Tutkimusmenetelmät .....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Teemahaastattelu.....	54
4.2.2 Sisällönanalyysi .....	56
<b>4.3 Tutkimuksen luotettavuus.....</b>	<b>57</b>

<b>5 ANALYYSI.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1 Skenaariotyöskentely .....</b>	<b>60</b>
5.1.1 Skenaariotyöskentelyn määritelmä .....	60
5.1.2 Skenaariotyöskentelyn tavoitteet .....	62
5.1.3 Skenaariotyöskentelyn ongelmat .....	63
<b>5.2 Skenaariotyöskentelyn hyödyt .....</b>	<b>65</b>
5.2.1 Kommunikatiiviset hyödyt.....	65
5.2.2 Kognitiiviset hyödyt.....	67
5.2.3 Psykologiset hyödyt .....	68
5.2.4 Päätöksenteon laatuun liittyvät hyödyt .....	71
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>76</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>82</b>

# 1 Johdanto

Muutos on nykyorganisaatioiden arkipäivässä vahvasti mukana oleva erottamaton osa. Kansallisessa ja kansainvälisessä toiminta- ja kilpailuympäristössä tapahtuva jatkuva kehitys edellyttää organisaatioilta nopeaa reagointikykyä säilyttääkseen elinvoimansa ja asemansa markkinoilla. Kiristynyt kilpailu ei anna mahdollisuutta tyytyä nykytilanteeseen vaan organisaatio, joka ei jatkuvasti kehitä toimintaansa, tulee ennen pitkää kilpailijoidensa nujertamaksi. Välttääkseen altavastaajan aseman, organisaatioiden on kyettävä rakentamaan toimintaansa suunnitelmallisesti strategioiden kautta. Yleisimmän määritelmän mukaan strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jonka tavoitteena on saavuttaa jokin asetettu päämäärä. Päämääränä voi olla esimerkiksi vastustajan alistaminen ja oman aseman kohentaminen. Termillä on kuitenkin huomattava määrä erilaisia määritelmiä. Strategia sanana rakentuu kreikan kielen sanoista (stratos = armeija ja agein=johtaa), tarkoittaen alun perin sotapäällikön virkaa. Varsinaisen strategian käsitteen juuret sijoittuvat antiikin Kreikkaan, jossa armeijan jokaisen yksikön johdossa toimi strategos eli strategi. Vuosittain valittiin kymmenen strategia, joiden tehtävänä oli soveltaa oppejaan sotilaallisesta toiminnasta saavuttaakseen poliittisia tavoitteita taistelussa vastustajaa vastaan. Toista näkemystä seuraten strategos määritellään sodanjohtotaidoksi, joka on strategin tärkein taito. Yhtäläillä molempien näkemysten mukaan strategien tehtäväksi muodostui armeijan johtaminen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 251.)

Strategiaa määriteltäessä on tärkeää muistaa käsitteiden strategia ja taktiikka eroavaisuus. Yleisenä nyrkkisääntönä pidetään, että strategia on oppi sodan voittamisesta, kun taas taktiikka on oppi yksittäisten taisteluiden voittamisesta. Edellä mainittu on määritelmä, joka kuvaa sotilaallisen strategia käsitteen sisältöä. Strategian tavoitteena on siis alistaa tai tuhota tavalla tai toisella jokin olemassa oleva vihollinen tai este tieltään kohti suurempaa päämäärää. Vihollisuuteen liittyy kuitenkin myös mielikuva joutua häviäjän asemaan tai tulla itsekin tuhotuksi. (Vartola 2006, 228.)

Alati muuttuva toimintaympäristö on siis ajanut organisaatiot kiinnostumaan kasvavissa määrin myös tulevaisuuden kehityskuluista ja tapahtumaketjuista, välttääkseen altavastaajan aseman. Strateginen suunnittelu ja tulevaisuudentutkimuksen kentästä peräisin oleva skenaariosuunnittelu ovatkin nykypäivänä vahvasti tukemassa toisiaan. Skenaariotyöskentely on yksi strategisen suunnittelun

työkaluista. Skenaariotyöskentelystä ja sen käyttömahdollisuuksista on kirjoitettu paljon, mutta se on yhä kehittyvässä vaiheessa. Johtajille ja strategisesta suunnittelusta vastaaville tahoille on osoitettu useita skenaariotyöskentelyä avaavia oppaita. Kaikesta tästä kirjallisuudesta huolimatta monissa organisaatioissa kamppaillaan yhä skenaariotyöskentelyn liittämistä strategiseen suunnitteluprosessiin. Yhtenä syynä on se, että skenaariotyöskentelyn ja tulevaisuudentutkimuksen tarjoamaa potentiaalia ei osata hyödyntää riittävästi. Huomio tutkimuksessa keskittyykin strategisen suunnittelun ja skenaariotyöskentelyn yhteyteen ja se selkeyttää hieman skenaariotyöskentelyn piirteitä osana organisaatioiden jatkuvaa strategiatyötä. Tutkimus lähestyy aihetta varsin teoriapitoisesti ja avaa hieman myös tulevaisuudentutkimuksen kenttää esittäen useita historiasta löytyviä eri tutkijoiden ajatusmalleja. Tutkimus ei niinkään keskity strategian perinpohjaiseen määrittelyyn vaan tyytyy pintapuoliseen katsaukseen, koska strategia-aiheista tutkimusta ja kirjallisuutta löytyy jo valtavat määrät. Pääasiassa tutkimuksessa esitetään suhteellisen syvä luotamus tulevaisuudentutkimuksen historiaan eri ajattelijoiden ajatuksia mukaillen, jota seuraa skenaariotyöskentelyn avaaminen ja skenaariotyöskentelyprosessin läpikäynti varsin yleisesti käytettyä Ralstonin ja Wilsonin luomaa mallia hyväksikäyttäen. Empiriassa keskitytään skenaariotyöskentelystä saatavien hyötyjen erittelyyn käytännön työskentelyssä ja käytetään muutaman teorian yhdistelmää teoreettisena viitekehyksenä. Tutkimuksessa mukana olleet case-yritykset on valittu harkintaa käyttäen. Mukana olevat yritykset ovat kooltaan suuria yrityksiä, joiden toiminta- ja kilpailuympäristö ovat laajoja ja tulevaisuudentutkiminen skenaarioita hyväksikäyttäen vaikutti ennen haastattelujen tekoa välttämättömältä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Suurilla yrityksillä on tarvittavat resurssit ylläpitää jatkuvaa tulevaisuuden tarkkailua, mikä mahdollistaa skenaarioiden hyväksikäytön strategisen suunnittelun työkaluna.

## **1.1 Tutkimuksen päätehtävän ja näkökulman asettaminen**

Tämän maisterintutkimuksen aiheena on skenaariotyöskentely, sen rooli strategisessa suunnittelussa ja menetelmästä saatavat hyödyt. Strategisen suunnittelu laajassa merkityksessä pitää sisällään mission määrittämisen, visioinnin eli tavoitteenasetannan sekä eritasoiset suunnitellut prosessit mission toteuttamiseksi ja visioiden saavuttamiseksi. Skenaariot ovat narratiivisia tulevaisuudentilojen kuvauksia, sisältäen myös niihin johtavat tapahtumaketjut kehityskulkuineen. Prosessi tulevaisuudentilojen luomiseen edellyttää organisaation nykytilanteen ja ympäristön analysointia ja

systemaattista ajattelua tulevaisuudesta. Valmiiden skenaarioiden voidaan odottaa parhaimmillaan haastavan niihin perehtyvän päätöksentekijän ajattelun. Valmiit skenaariot toimivat strategisessa suunnittelussa päätöksenteon taustavoimana ja tukena sekä erilaisten strategisten mahdollisuuksien analysoinnissa. Tyypillinen tavoite skenaarioille on luoda joustava ja kestävä strategia.

Tulevaisuudentutkimuksen piirissä skenaarion käsitteellä on oikeastaan kaksi erilaista merkitystä. Ensinnäkin skenaarioajattelu on tiedonalaan ja myös yhteiskuntaan laajemmin perustuva näkökulma, jossa tulevaisuutta ei nähdä yhtenä, jo valmiiksi määrättynä, deterministisesti toteutuvana todellisuutena, vaan usean erilaisen vaihtoehtoisen tulevaisuudentilan mahdollisuutena. Tätä ajattelutapaa perustellaan sillä, että mitä syvemmälle murroksaikaan menemme, sitä nopeammaksi ja intensiivisemmäksi muutos kasvaa ja sitä vaikeampi on nähdä tulevaisuuteen.

Toinen tulevaisuudentutkimuksessa käytetty skenaarion merkitys liittyy menetelmiin - puhutaankin skenaariomenetelmistä ja skenaariotyöskentelystä. Bell (1997a, 316) sanoo, että skenaario on tapa tehdä yhteenveto tulevaisuutta koskevan tutkimuksen tuotoksista, perustuivatpa nämä tuotokset sitten määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin ja "kovaan" data-aineistoon tai laadullisiin, tulkinnallisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Vaikka kvantitatiivisia menetelmiä on perinteisesti käytetty tuottamaan vaihtoehtottomia, yhden tulevaisuuden malleja, sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten menetelmien avulla saatavaa tietoa voidaan kuitenkin käyttää myös skenaarioiden rakentamiseen. Siinä missä määrälliset menetelmät tuottavat usein yksiselitteisiä ja täsmällisiä, mutta samalla jossain määrin rajoittuneita ja joustamattomia ennusteita mahdollisista tulevaisuuksista, laadulliset menetelmät tuottavat moniselitteisempiä ja epätäsmällisempiä, mutta myös joustavia, kuvailevia ja laaja-alaisia tulevaisuudenkuvia vaihtoehtoista tulevaisuuksista.

Skenaariotyöskentelyn käsite itsessään viittaa tässä tutkimuksessa skenaarioiden hyödyntämiseen strategisessa työskentelyssä missä tahansa roolissa. Skenaariotyöskentelyn käsite pitää skenaariosuunnittelun käsitteen sisällään. Skenaariosuunnittelu tarkoittaa strategisen suunnittelun osaa, jossa skenaarioiden rooli päätöksenteossa on keskeinen muodostaen strategiaprosessin perustan.

Strateginen ajattelu, joka hyödyntää skenaarioita, on eräänlainen synteesi suunnittelukoulukunnan ja suunnittelukriittisen koulukunnan oppeja: Skenaarioajattelu ohjaa tarkastelemaan ja arvioimaan

tulevaisuutta systemaattisesti ja varautumaan sen saapumiseen aktiivisesti, mutta korostaa epävarmuustekijöiden olemassaoloa ja ehkäisee strategian rakentamista pelkästään epärealististen odotusten varaan. Skenaariosuunnittelu pyrkii kehittämään suunnittelukriittisen koulukunnan korostamaa strategista valmiutta ja inkrementalistista lähestymistapaa tulevaisuutta kohtaan. Organisaatioissa vallitsee usein myös syvälle juurtunut perinteinen strategiatyön kaava ja tätä kulttuuriin pesiytynyttä suunnitteluajattelua voidaan skenaariosuunnittelun avulla muokata.

Skenaariotyöskentely on saanut lisääntyvää tieteellistä huomiota strategisen suunnittelun työkaluna. Alun perin skenaariomenetelmiä käytettiin hyväksi armeijan piirissä ja suurimpien eurooppalaisten yritysten strategisessa suunnittelussa. 70-luvulla tapahtunut menetelmän voimakas kehityskulku lisäsi sen roolia huomattavasti ja nosti sen yhdeksi keskeisimmistä strategiatyön työkaluista yrityksissä (Niemistö 2007, 5-6).

Uusissa aihetta käsittelevissä oppaissa skenaariotyöskentelyä kuvaillaan menetelmänä joustavaksi. Skenaarioajattelu lisää toimijan joustavuutta strategioiden valinnassa ja antaa siten mahdollisuuden varautua samanaikaisesti moniin erilaisiin tulevaisuuksiin. Kuten mainittua, skenaarioajattelu onkin nykyisin tulevaisuudentutkimuksen piirissä yleisimmin vaikuttava ajattelutapa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja tarkastella yrityksen strategisessa suunnittelussa käyttämää skenaariotyöskentelyä strategisen suunnittelun näkökulmasta. Asetankin tutkimukseni päätehtäväksi tarkastella skenaariomenetelmän eri ulottuvuuksia osana niin tulevaisuudentutkimuksen kenttää kuin strategiatyöskentelyä. Päätehtävän asettaminen perustuu skenaariotyöskentelyn ajankohtaisuuteen, sillä skenaariomenetelmät ovat jatkuvasti yleistynyt ilmiö yritysmaailmassa. Myöskään kirjallisuudessa ei ole käsitelty aihetta liikaa, joten tarve lisätutkimukselle on olemassa. Skenaariotyöskentelyn ulottuvuuksia ja problematiikkaa voidaan tarkastella seuraavien yleisten kysymysten ja täsmennettyjen tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä skenaariotyöskentely antaa strategiatyölle?
- Mikä on skenaariotyöskentelyn asema tulevaisuudentutkimuksessa?
- Mitä hyötyä skenaariotyöskentelyn käytöllä on strategiatyössä ja miten se tukee päätöksentekoa?



- Mitä ongelmia on skenaariotyöskentelyn onnistumisen tiellä?

Tavoitteenani on 1) kuvata tulevaisuudentutkimuksen alati kehittyvää kenttää 2) tarkastella skenaariotyöskentelyn pääpiirteitä ja 3) kuvata hieman pintaa syvemmin metodiselta orientaatioltaan heuristisen skenaariotyöskentelyn lähtökohdat, tavoitteet, prosessi ja mahdollisuudet strategisen suunnittelun menetelmänä.

## **1.2 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen**

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat tutkimuksen teon olevan niin valintojen kuin päätöstenkin tekoa. Ilman tavoiteltua tarkoitusta tai asetettua tehtävää tutkimusta ei voi syntyä. Hirsjärvi ym. alleviivaavat, että kaikkein syvimmit ja periaatteellisimmat päätökset rakennetaan tieteenfilosofisella tasolla. Tutkimuksen perusta koostuu ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa koskevista piilevistä oletuksista, joita kutsutaan yleisesti filosofisiksi taustaoletuksiksi. Tutkimuksen tavoitteena onkin ymmärtää ja selventää tutkimukseen vaikuttavien filosofisten lähtökohtien merkitys. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129.)

Jürgen Habermas on kirjoittanut 1950-luvulta lähtien yhteiskuntatutkimuksen teoriasta, mukaan lukien tietoteorian perusteista. Hänen laaja tuotantonsa on usein jaettu karkeasti kolmeen paradigmaan, jotka Huttunen (2010) nimittää julkisuusparadigmaksi, kommunikatiiviseksi paradigmaksi ja tiedonintressiparadigmaksi. Viimeisenä mainittu tiedonintressiparadigma jaetaan vielä kolmeen yhteiskunnallista tiedonintressiä kuvaavaan osaan: tekninen tiedonintressi, hermeneuttinen tiedonintressi ja emansipatorinen tiedonintressi. Erilaiset tapaukset määrittelevät tietyn tiedonintressin tarpeen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on oppia ymmärtämään aikaisempaa teoriaa hyväksikäyttäen skenaariotyöskentelyn taito osana strategista suunnittelua, joten tutkimuksessa käytettävä tiedonintressi on ymmärtävä eli hermeneuttinen.

Jokaisella tutkimuksella on luonnollisesti myös jokin päämäärä ja tarkoitus. Tutkimukselle asetettu tarkoitus edesauttaa rakentamaan strategista karttaa läpi tutkimusprosessin. Kun tutkimuksen tarkoitusta pohditaan, nousee esiin kysymyksiä tutkimusongelman luonteesta. Tutkimus voi olla

Hirsjärveä ym. mukaillen luonteeltaan kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Kartoittavan tutkimuksen tavoitteena on selventää ennestään vähän tunnettuja ilmiöitä tai löytää kokonaan uusia jo olemassa olevien rinnalle. Tavoitteena voi olla myös uusien näkökulmien etsiminen tutkittavaan aiheeseen liittyen ja kehittää ilmiöistä hypoteeseja. Selittävän tutkimuksen tavoitteena on löytää kausaalisten suhteiden muodossa selitys tutkimuskohteeseen sekä tunnistaa todennäköisiä ilmiöiden välisiä syy-seurausketjuja. Tämä on varsin tyypillinen tekniikka myös skenaariotyöskentelyssä kehitellä rationaalisia tulevaisuudenkuvia syy-seurausketjujen avulla. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla työskentelytapaa, tekniikoita tai ongelmakohtia mahdollisimman tarkasti. Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on myös ilmiöissä esiintyvien keskeisten ja mielenkiintoisten piirteiden avaaminen. Ennustavassa tutkimuksessa on kyse sananmukaisesti jonkin ilmiön seurauksena syntyvien tapahtumien ennustamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 137–139.)

Hirsjärven ym. (2009) tekemää jaottelua mukaillen tämän tutkimuksen tarkoitus on lähimpänä kuvailevaa. Tutkimuksen pääasiallisena pyrkimyksenä on oppia ymmärtämään skenaariotyöskentelyn eri ulottuvuudet strategisen suunnittelun työkaluna ja saavuttaa syvempi kokonaisvaltainen tulkinta, joka on mahdollista välittää eteenpäin kuvaamaan skenaariotyöskentelyn antia ja roolia osana strategiatyötä.

### **1.3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen**

Skenaariotyöskentelyn rooli ja volyymi vaihtelevat organisaatioissa. Lähestymistapa skenaariotyöskentelyyn osana strategista suunnittelua on mahdollista valita muutamasta eri vaihtoehdosta. Tutkimus voidaan tehdä ensinnäkin skenaariotyöskentelyn hyödyistä arkijohtamisen näkökulmasta. Toiseksi skenaariotyöskentelyä on mahdollista tarkastella yrityksen johdon työkaluna strategisen suunnittelun apuna. Edellä mainittujen lisäksi aihetta voidaan lähestyä myös hierarkiassa johtoryhmää alemmalla tasolla olevan henkilöstön näkökulmasta tai yritykseen palkatun ulkopuolisen konsultin näkökulmasta, kartoittaen heidän näkemyksiään skenaariotyöskentelyn hyödyistä.

Jos tutkimus tehtäisiin yrityksen henkilöstön näkökulmasta haastatteleamalla hierarkiassa johtoryhmää alempana olevia tahoja, voisi skenaariotyöskentelystä saatavien hyötyjen skaala olla eri kuin johtajien

näkökulmasta. Arkikielessä skenaarion käsite on hieman vääristynyt, joten arkipäiväisessä työskentelyssä skenaarioiden hahmottaminen voi tuntua hyvin utuiselta ja hankalalta peilatta sitä omaan arkipäiväiseen tekemiseen. Alemman tason henkilöstön näkökulmasta tarkasteltaessa päähuomio kiinnittyisi siis lähinnä skenaariotyöskentelyn annista arkipäiväiseen toimintaan ja henkilöstön hankaluuksiin osallistaa itseään niin sanotun ”näppi tuntuman” puuttuessa skenarioista puhuttaessa. Skenaariotyöryhmässä on mahdollisesti jäseniä kaikilta organisaation tasoilta, joten johtoryhmä ei yksistään vastaa skenaarioiden rakentamisesta.

Tutkimuksen kohdistuessa skenaarioprosessin läpiviemiseen palkatun konsultin näkökulmasta, olisi huomion keskipisteenä fasilitoinnin hoitavan konsultin mielipiteet skenaarioiden vaikutuksesta organisaatioiden toimintaan puuttumatta millään tasolla skenaarioiden tai strategian sisältöön. Fasilitoija pyrkii virittämään päätöksentekijät ja tapahtumaan osallistujat keskustelemaan ja kehittämään työn alla olevia tärkeitä teemoja. Tähän voi kuulua nimenomaan juuri tulevaisuuden rakentaminen skenaariotyöskentelyn avulla. Fasilitoinnin tarkoituksena on siis helpottaa asiakasyrityksen toimintaa. Fasilitoinnilla pyritään auttamaan tapahtumaan osallistuneita ryhmän jäseniä tuomaan ideoitaan esille ja kurkottamaan pinnan alle nostaakseen ajatuksiaan muun ryhmän kuultavaksi. Toisin sanoen fasilitoija toimii vetäjän roolissa. Fasilitaattori toimii asioiden käsittelyn helpottajana ja pyrkii luomaan muutosta oivallusten ja ideoinnin kautta. Asiasisältö on tärkeää jättää työpajoihin ja tapahtumiin osallistuville ja fasilitaattorin tehtävänä on vain ohjata ja sysätä keskustelua liikkeelle haluttuun suuntaan. Sisällöllisesti fasilitaattorin on oltava täydellisen neutraali ja huomio on keskitettävä täysin prosessin johtamiseen. Prosessi etenee tavoitteen suuntaisesti, kun fasilitoijan rooli pysyy puolueettomana ja läpinäkyvänä. Tutkimus voisi siis kohdistua fasilitaattorin kohtaamiin ongelmiin skenaariotyöskentelyn läpiviemiseksi. Mielenkiinto voisi kohdistua myös ulkopuolisen eli fasilitoijan silmin katsottuna yrityksen kohtaamiin sudenkuoppiin ja prosessin etenmistä hidastaviin tekijöihin.

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu yrityksen strategiasta viimekädessä vastaavan organisaation johtoryhmän, erityisesti toimitusjohtajan ja kehityspuolen johtoryhmän, näkökulma skenaariotyöskentelystä saatavista hyödyistä. Selkeänä valinnan perusteena on johtajien tehtävä olla vastuussa ja valvoa strategisen suunnittelun etenmistä ja sen osasen eli skenaariotyöskentelyn toimivuutta. Tutkimukseen osallistuneilla johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen strategiaan

suuremmalla volyymilla kuin muulla henkilöstöllä. Johtajat ovat kykeneviä lisäämään skenaariotyöskentelyn roolia strategisen suunnittelun työkaluna tai vastaavasti vähentämään sen saamaa huomiota osana kokonaisprosessia. Jokaisella johtajalla on oma näkemyksensä skenaarioiden hyödyllisyydestä. Skenaariotyöskentely on monipuolinen ja tehokas tulevaisuudentutkimuksen työkalu, kun sen käytön tiellä olevat ongelmat ratkaistaan. Sen vuoksi kannattaa tutkia, mitä lisäarvoa skenaariotyöskentelystä voidaan saada ja millä tavalla sen potentiaali on mahdollista hyödyntää maksimaalisesti.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään haastatteluin viiden eri yrityksen johtoryhmän jäsenten kokemuksia skenaariotyöstelystä nimenomaan strategisen suunnittelun työkaluna. Tarkoituksena on kartoittaa, miten johtajat ovat kokeneet skenaariotyöskentelyn, millaisia hyötyjä se heidän mielestään sisältää ja millaisia kompastuskiviä ja haasteita prosessin edetessä saattaa ilmetä. Tavoitteena on myös selvittää, miten johtajat näkevät skenaariotyöskentelyn eri toimialoilla ja kuinka aikajänne skenaarioissa vaihtelee toimialasta riippuen. Haastatteluiden kautta pyritään myös kartoittamaan johtajien kokemuksia skenaariotyöskentelyn kehittymisestä organisaation apuvälineenä vuosien saatossa sekä skenaarioprosessin onnistumisen tai epäonnistumisen vaikutusta strategiatyön lopputulokseen. Empiirinen aineisto olisi voitu koostaa erikokoisten yritysten johtajilta tai tutkimuksessa mukana olleiden yritysten muulta henkilöstöltä johtoryhmän ulkopuolelta. Haastateltaviksi valikoituivat kuitenkin vain johtajat, sillä tutkimuksen tavoitteena on skenaarioprosessin piirteiden kuvaaminen ja hyötyjen esiin nostaminen. Organisaatioiden johto vastaa suoraan strategiasta, joten heillä on selkeä kuva sen toiminnasta ja puutteista, myös apuna olevien työkalujen, kuten skenaariotyöskentelyn osalta.

Tutkimukseen valikoitui tarkoituksen mukaisesti mukaan suuria yrityksiä, sillä heillä katsotaan olevan vaadittavia resursseja skenaariotyöskentelyn läpiviemiseen ja näin ollen myös kokemuksia skenaarioiden annista strategiaprosessiin. Haastatteluista oli mahdollista tehdä vain rajoitettu määrä, joten rajausta oli tutkimuksen tavoite huomioiden järkevintä tehdä valitulla tavalla. Johtoryhmän jäsenten kokemusten kartoittaminen auttaa lisäämään ymmärrystä skenaariotyöskentelyn luonteesta ja vaikutuksista siitä viimekädessä vastuussa olevien näkökulmasta. Parhaimmillaan tutkimuksen anti on se, että strategisen suunnittelun ja eritoten skenaariotyöskentelystä saatavan hyödyn kanssa kamppailevat organisaatiot voivat saada lisätietoa muiden kokemuksista ja mahdollisesti peilata omiaan

niihin. Myös skenaariotyöskentelyä onnistuneesti käyttävät voivat löytää uusia ulottuvuuksia toimintaansa.

## **1.4 Tutkimusmetodit**

Tutkimus on metodologiselta lähtökohdaltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteinä on kokonaisvaltainen tiedonhankinta. Tiedon kerääminen tapahtuu useimmiten ihmisiltä, joiden kokemusperäinen tieto tutkittavasti ilmiöstä kerätään luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksen lähtökohdaksi on asetettu kerätyn aineiston yksityiskohtainen ja moniulotteinen tarkastelu induktiivisen analyysin avulla. Aineisto hankitaan laadullisin metodein ja kohdejoukon valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti. Yhtenä keskeisimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteistä on tapausten ainutlaatuisuuden korostaminen sekä käsittely ja tulkinta tätä piirrettä mukaillen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Lähtökohtaisesti kaikki selvitetävän ilmiön vaikutuskenttään kuuluvat luotettavat näkökannat tulee kyetä avaamaan niin, että ne eivät synnytä ristiriitaa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisesta analyysistä on kyettävä erottamaan havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen vaiheet, joiden on kuitenkin aina käytännössä nivouduttava toisiinsa. Kun aineistoa tarkastellaan havaintojen pelkistämiseksi, käytetään aina vain tiettyä teoreettismetodologista näkökulmaa. Tämän jälkeen havaintoja karsitaan yhdistelemällä esiin nousseita havaintoja. Lopuksi pyritään saamaan yhden havainnon ratkaisu tai ainakin harvempi havaintojen joukko, joita yhdistävänä tekijänä on jokin piirre tai nimittäjä. Aineistosta on siis löydettävissä piirteitä ja merkkejä samasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin toinen vaihe on asetetun arvoituksen ratkaiseminen eli saatujen tulosten tulkinta. Tutkittavan ilmiön merkitystulkinta saadaan rakennettua havaintojen, tuotettujen johtolankojen ja tiedossa olevien vihjeiden pohjalta. (Alasuutari 1999, 38–40, 44.)

Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, mistä voidaan erottaa termi metodi suppeampana käsitteenä. Tutkimusstrategia ja yksittäiset tutkimusmetodit määrittävät tutkimustehtävän ja tutkimuksen ongelman pohjalta. Robsonin (1995, 40) jaottelua seuraten

tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmää: tapaustutkimus, kysely- eli survey-tutkimus ja kokeet. Tapaustutkimus koostuu yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa koskevasta yksityiskohtaisesta tiedosta. Kun kyseessä on pieni joukko tapauksia, on niiden oltava jollakin tavalla suhteessa toisiinsa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti jonkin yksittäisen tilanteen tai tapauksen ilmiöiden kuvailu. Kysely- eli survey-tutkimus on yksinkertaisuudessaan tiedon keräämistä samoilla kysymyksillä tietyin kriteerein valitulta joukolta ihmisiä. Survey-tutkimus tehdään tavallisimmin kyselylomakkeella. Kokeellinen tutkimusstrategia suoritetaan mittaamalla kontrolloidusti yhden käsiteltävän muuttujan suhdetta ja vaikutusta toiseen muuttujaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 132–135.)

Tämä tutkimus on strategista jaottelua seuraten tapaustutkimus. Teoriaosuudessa tarkastellaan tulevaisuudentutkimuksen kenttää loiventaakseen tietä tarkastella skenaariotyöskentelyn pääpiirteitä strategisen suunnittelun näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa avataan myös hieman tarkemmin Ralstonin ja Wilsonin (2006) jaotelmaa skenaariotyöskentelyn hyödyistä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritään haastatteluiden pohjalta selvittämään viiden suuren yrityksen johtoryhmässä toimivien johtajien kokemuksia skenaariotyöskentelystä osana strategista suunnittelua. Tavoitteena on kartoittaa johtajien näkemyksiä skenaarioprosessin olemuksesta, haasteista sekä erityisesti teoriaosuudessa pohjustetuista hyödyistä.

## **2 Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksen kentässä**

Skenaariotyöskentelyn ja tulevaisuudentutkimuksen eli futurologian välillä on nähtävissä selvä yhteys. Skenaarioajattelua ei käytetä kuitenkaan yksinomaan tulevaisuudentutkimuksessa ja tulevaisuudentutkijoiden työkaluna, vaikka se onkin yksi tutkimusalan keskeisimmistä työskentelymetodeista. Tässä luvussa pureudutaan tarkemmin tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteisiin ja lähtökohtiin tasoittaaksemme tietä tarkastella skenaarioita hieman pintaa syvemmmältä strategiatyöskentelyn näkökulmasta.

### **2.1 Tiedonalana tulevaisuudentutkimus**

Tulevaisuudentutkimus on tieteellinen tutkimusala, jota yhdistää tulevaisuussuuntautunut tiedonintressi, kuten toivottavien tulevaisuudenkuvien ja tulevaisuuden kehityskulkujen tutkiminen ja kartoittaminen. Nykyhetken tarkastelulla ja sen ilmiöiden kehityskulun tutkimisella pyritään kartoittamaan ja täyttämään tarve luoda uusia mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuudenkuvia. Tämä on varsin tyypillistä tulevaisuuden tutkimuksen tieteelliselle tutkimusalalle. Perusolettamuksen mukaan tulevaisuus ei ole täysin deterministinen eli ennalta määrätty, vaan tulevaisuuteen voidaan aina vaikuttaa. Vastauksia tulevaisuudentutkimuksissa etsitään kysymyksiin, jotka kertovat, mitkä ilmiöt jatkavat tulevaisuudessakin kulkuaan muuttumattomina, mitkä ilmiöt tulevat kokemaan muutoksia suuntaan tai toiseen ja mitkä ilmiöt ovat täysin uusia. (Vapaavuori 1993. 13–17.)

Tulevaisuus on kiinnostanut ihmistä ainakin niin kauan kuin ihmiskunnan tietoisesta olemassaolosta on löydetty merkkejä. Esimerkiksi Delfoin oraakkeli vaikutti yhteiskunnallisiin kehitysilmiöihin jo antiikin Kreikassa periaatteessa samantyyppisesti kuin moderni tulevaisuudentutkimus tällä hetkellä. (McHale 1978, 5) Myös tieteellisessä ajattelussa tulevaisuusaspekti on ollut mukana jo paljon ennen käsitteiden ”futurologia” tai ”tulevaisuudentutkimus” käyttöönottoa, ja esimerkiksi Karl Marxia voidaan pitää oman aikansa tulevaisuudentutkijana. Modernin tulevaisuudentutkimuksen harjoittamisen alku, samoin kuin pyrkimys ymmärtää tulevaisuudentutkimus omaksi tutkimusalueekseen ja luoda sille yleistä käsitteistöä on kuitenkin toisen maailmansodan jälkeinen ilmiö (Mannermaa 1992, 14)

Tulevaisuudentutkimuksen laajan käsitteen alle on vuosien saatossa kertynyt laaja ja kirjava joukko erilaisia lähestymistapoja, menetelmiä ja tutkimuksia, joilla on yhteisiä piirteitä, mutta myös huomattavia eroja. Tutkimusaineiston muodostavat tilastot, aikasarjat, asiantuntijahaastattelut sekä erilaiset teorit mm. yhteiskunnan kehityksen dynamiikasta. Usein kuullaan huomautettavan, kuinka empiirinen tutkimus ei ole mahdollista tulevaisuuden tutkimuksessa. Tämä piirre on varsin poikkeava muihin tieteenaloihin nähden. Tulevaisuudentutkimuksessa empiirinen tutkimus kohdistuu nykyhetkeen, minkä tavoitteena on rakentaa teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta perusteluja kehityskulkuja tulevaisuudesta monitieteisestä näkökulmasta käsin. (Mannermaa 1999, 19.) Mannermaa toteaa, että tulevaisuudentutkimuksen kohdalla puhuminen alan yhtenäisestä perinteestä, ”doktriinista” tai ”paradigmasta” ei ole perusteltua. Tarkoituksenmukaisempaa on sanoa, että tulevaisuudentutkimuksella ymmärretään joukkoa erilaisia metodologisia lähestymistapoja, joita yhdistää käyttäjän eksplisiittinen pyrkimys tuottaa niiden avulla perusteltuja, rationaalisia väitteitä tulevaisuudesta. Tällaiset väitteet voivat perustua erilaisiin tieteenkäsitteisiin ja tiedonintresseihin, niitä voidaan tuottaa objektiivisilla tai subjektiivisilla metodeilla, joiden käyttämä data voi olla luonteeltaan kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Mikään yksittäinen tieteenkäsite tai metodi ei ole saavuttanut hallitsevaa asemaa tulevaisuudentutkimuksessa. (Mannermaa 1992, 13)

Akateemikko-filosofi Oiva Ketonen kirjoitti jo vuosikymmeniä sitten, että ”..haluaisin käsityksenäni tulevaisuutta koskevasta tiedosta lyhyesti todeta, että me mielestäni voimme tietää, mitä tulevaisuus todennäköisesti voi ja mitä se ei voi olla ja että tämän tiedon saamisen tärkein edellytys on nykyisyyden erittely, elämässä nyt vaikuttavien tekijäin identifioiminen” (Mannermaa 2004, 11, Ketonen 1981.)

Tulevaisuudentutkimuksen keskeisenä tehtävänä on erilaisten tulevaisuudessa kohdattavien maailmojen ja niiden mahdollisen saavutettavuuden ehtojen kartoittaminen: millaisilla päätöksillä ja toimenpiteillä voidaan mihinkin mahdolliseen maailmaan pyrkiä nykyhetkestä käsin. Yhteiskunnan toiminnoissa esiintyy kuitenkin enemmän ennustamattomuutta kuin vakiodien hallitsemisessa luonnon omissa tapahtumainkuluissa. Tulevaisuudentutkimus onkin perusluonteeltaan monitieteistä, koska tavoitteena on luoda mahdollisimman kattavia skenaarioita todellisuuden eri näkökulmista katsoen.



Näin ollen tulevaisuudentutkija joutuu luomaan skenaarioita varsin laajaa ja monisyistä tietopohjaa hyväksikäyttäen. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 24–26.)

Tulevaisuudentutkimuksen monitieteisyys tulee ilmi myös sen kirjavassa metodologiassaan. Menetelmiä ja näkökulmia ammennetaan luonnontieteistä, teknisistä tieteistä, yhteiskuntatieteistä, taloustieteistä sekä humanistisista tieteistä, kuten historiasta ja filosofiasta. Menetelmät ovat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. (Vapaavuori 1993, 299–307.)

Tulevaisuudentutkimukselta edellytetään muiden tieteenalojen tapaan, että se täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetettavat kriteerit. Vaatimuksen myötä nousee esille tulevaisuudentutkimuksen perusongelma: Koska tulevaisuus ei ole konkreettisesti läsnä aistien tutkittavaksi eikä siis siten täytä tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuskohteelta vaadittavaa olemassaolon edellytystä, tulevaisuutta tutkittaessa on joihinkin tieteen perusedellytyksiin suhtauduttava uudesta näkökulmasta. Tulevaisuutta ei pitäisi kuitenkaan nähdä vain pelkkänä erityistiedon alueena tai metodina, joka voidaan oppia alan teoksista. Masini on määritellyt tulevaisuudentutkimuksen erityiseksi tavaksi ajatella ja rakentaa ajatusmaailmaamme ymmärtääksemme paremmin elämä jokapäiväisten toimiemme, päätöstemme ja valintojemme seuraamuksina. (Masini 1993, 3.)

Tulevaisuudentutkimuksen piirissä käydään jatkuvasti tieteenfilosofista keskustelua siitä, onko tulevaisuudentutkimus tiedettä vai ei. Argumentti tulevaisuuden tutkimisen kohdistumisesta eitosiasioihin eli toistaiseksi toteutumattomaan, tukee ajatusta kiistää tieteenala-luonne. Vastaargumentiksi usein esitetään nykyhetkessä vaikuttavat asiat, ilmiöt ja tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuuden rakenteeseen. Näitä nykyisyydessä tulevaisuuteen vaikuttavia asioita on mahdollista tutkia (Bell 1997, 174). Tulevaisuus ja mahdollinen maailma rakentuu loogisesti nykyhetkestä alkaen eräänlaisia polkuja pitkin saaden vaikutteita vallitsevista ilmiöistä ja trendeistä.

Anita Rubin tiivistää tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat seuraavalla tavalla. Ensinnäkin tulevaisuus ei ole ennustettavissa, vaan voimme luoda vain mahdollisia tulevaisuudenkuvia mielikuviemme pohjalta eli muodostaa useita vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tulevaisuus ei ole myöskään ennaltamääriteltä, vaan voimme vaikuttaa tulevaisuuteen teoillamme ja valinnoilla. Tämän vuoksi tulevaisuudentutkimukseen kuuluu myös toivottavien tulevaisuudenkuvien luominen mahdollisten ja

todennäköisten tulevaisuuksien pohtimisen lisäksi. On siis tärkeää sekä kartoittaa että sisäistää, mikä on mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa. Rubin korostaa myös arvokeskustelun asemaa tulevaisuudentutkimuksen yhtenä osatekijänä. (”Tulevaisuudentutkimus tiedonalana”. Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi>](http://www.tulevaisuus.fi/topi).) Hyvä tulevaisuus on kuitenkin viime kädessä arvovalinta emmekä pääse siitä mihinkään, että Suomenkin muuttuessa yhä heterogeenisemmaksi ja tullessamme yhä enemmän tietoisiksi ja tekemisiin muiden kulttuurien, maailmankäsitysten ja arvojärjestelmien kanssa joudumme miettimään uudestaan, mitä tarkoitamme puhuessamme hyvinvointivaltiosta tai yleisemmin hyvästä ja tavoiteltavasta tulevaisuudesta.

Yhden määritelmän mukaan tulevaisuudentutkimuksen perustyökaluihin kuuluvat seuraavat käsitteet: *Mahdolliset maailmat* tarkoittavat niitä mahdollisia asiantiloja ja tapahtumainkulkuja, jotka voivat periaatteessa jonkun toimijan toimenpiteillä olla saavutettavissa tai niistä huolimatta tapahtua. *Tulevaisuudenpolut* eli reitit mahdollisten maailmantilojen välillä määrittyvät saavutettavuussuhteista. Tulevaisuudenpoluissa eri tapahtumat eli reitin haarat sijoittuvat toistensa suhteen ennen ja jälkeen, joten se on ajallisesti järjestynyt. Ajalliselle järjestykselle on tunnusomaista se, että se on epäsymmetrinen ja transitiivinen. (Jos A on ennen B:tä, niin B ei ole ennen A:ta, ja jos C on ennen A:ta niin C on myös ennen B:tä.) Mahdollisten maailmojen *polusto* on kytketty suunnattu verkko, jossa tiettyyn maailmantilaan voidaan päästä nykyisyydestä useita eri reittejä pitkin. Kytketty tarkoittaa, että jokaisesta maailmantilasta pääsee jonnekin ja jokaiseen pääsee jostakin. Polusto koostuu näin ollen joukosta mahdollisia maailmantiloja ja näihin maailmantiloihin johtavista tulevaisuudenpoluista, joiden reittihaarat vastaavat yksilöityjä tapahtumia poluilla. (Kamppinen ym. 2002, 26–30). Koska toteutuvan tulevaisuuden laatuun voidaan vaikuttaa yksittäisillä valinnoilla, on luonnollisesti selvitettävä, millaiset valinnat johtavat parhaimpaan ja hyväksyttävimpään mahdolliseen tulevaisuuden tilaan. Tämän vuoksi arvokeskustelu onkin niin tärkeässä asemassa tulevaisuudentutkimuksen piirissä. Tämän seurauksena myös relativismin käsite ja vaikutus nousee pinnalle.

Tulevaisuudentutkimus ei ole suojassa haasteilta, joita relativismi tuo tullessaan. Tulevaisuudentutkimukseenkin vaikuttaa se tosiseikka, että eri ihmisillä on erilaisia käsityksiä asioiden nykytilasta ja toivekuvista, eikä ole olemassa yleispäteviä kriteereitä niiden asettamiseksi arvojärjestykseen. Ihmisten mielikuvat mahdollisista maailmoista voivat poiketa huomattavastikin

toisistaan, joten relativismi voidaan kohdata usealla eri tavalla. Yhtenä äärimmäisenä näkökulmana on tapa todeta, että kaikki erilaiset perspektiivit ovat yhtä oikeassa, ja näin ollen kaiken mahdollisen tavoittelu keinolla millä hyvänsä on oikeutettua tulevaisuudentutkimuksen nimissä. Vastaavasti toisesta äärilaidasta löytyy ajatusmalli, jonka mukaan yhden kansakunnan todellisuuskäsitys ja visio ihanteellisesta yhteiskunnasta nähdään ainoana oikeana vaihtoehtona ja tavoittelemisen arvoisena. (Kamppinen ym. 2002, 39.)

Itävaltalainen filosofi Ludwig Wittgenstein pohdiskeli aikanaan, kuinka erilaiset sanat ja asiakokonaisuudet saavat merkityksensä. Wittgensteinin tutkimukset johtivat tulokseen, joka oli sen aikaisen paradigmakäsityksen vastainen. Aiemmin maailmaa pidettiin yksinkertaisesti sellaisena, missä toiset lauseet ovat mielekkäitä, toiset tosia tai epätosia, ja toiset mielettömiä. Tutkimuksissaan Wittgenstein kuitenkin tuli johtopäätökseen, jonka mukaan sanojen merkitykset syntyvät käyttöyhteyksissään, joiden avulla maailma tulee ihmisille ymmärrettäväksi. Ymmärrettävä maailma ja inhimillisesti käsitettävä todellisuuskuva konstruoituu kielipelien avulla sellaiseksi, jona me sen koemme. Sanojen ja käsitteiden kielipelisisidonnaisuus merkitsee sitä, että minkäänlaista jumalan näkökulmaa todellisuuteen, riippumattomasta sanastosta, ei ole olemassa vaan kaikki näkökulmat ovat samanarvoisia. (Kamppinen ym. 2002, 40–44.)

Tulevaisuudentutkimuksessa luodaan tulevaisuudenkuvia analysoimalla nykyhetkessä käsillä olevia trendejä ja niiden taustalla vaikuttavia voimia. On mahdollista tunnistaa erilaisia trendejä niin luonteeltaan kuin mittakaavaltaankin. Hyvä esimerkki suuren mittakaavan trendistä on väestönkasvu. Väestönkasvu on maailmanlaajuinen käsite ja hyvin pitkäaikainen ilmiö, joten voidaan puhua megatrendistä. Useimmat huomioonotettavista trendeistä ovat kuitenkin mittakaavaltaan pienempiä, vaikutuksiltaan rajatumpia ja ajalliselta kestoaltaan lyhyempiä. Trendi on siis sellainen piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa sellaisella tavalla, että se on suhteellisen helppo jäljittää. Megatrendillä puolestaan tarkoitetaan sellaista yksittäistä ilmiötä tai ilmiöiden tai trendien joukkoa, joka määrittää tavalla tai toisella tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuslaadun. Megatrendin ja trendin välinen ero ei oikeastaan ole aina kovin selvä. Voidaan ajatella, että silloin on kysymyksessä megatrendi, kun ilmiötä voidaan kuvata kehityksen suurena linjana sisältäen globaalin tason vaikutuksia ja alailmiöitä (Mannermaa 2004, 73–112). Mannermaa toteaa, että koskessa on parempi soutaa myötävirtaan. Tämä kuvaa pitkälti syyn, minkä vuoksi trendien tarkastelu osana tulevaisuudentutkimusta ja skenaarioita on niin tärkeässä roolissa ja yleensä megatrendeihin voidaan

ylipäättään vaikuttaa vain rajoitetussa määrin tai ei lainkaan. Megatrendi on kuin suuri joki, joka virtaa kohti suurta merta. Päämäärä on selkeä, mutta matkanvarrella voi esiintyä mutkia ja yllätyksiä. Mannermaa kutsuu näitä yllätyksiä negatrendeiksi. Välillä joen virtaus on huomaamattoman hidasta, kun taas välillä virtaus voi edetä huimaa tahtia. Jos joen uoma on tuttu, voi vuolaassakin virrassa edetä hallitusti. Myös megatrendien mukanaan tuomissa muutosvirroissa voi suunnistaa, mikäli on kykeneväinen tunnistamaan ne.

Nousevista trendeistä tai mahdollisista muutoksista käsillä olevista trendeistä antavat vihjeitä ns. heikot signaalit, joiden tarkastelu on varsin tyypillistä tulevaisuudentutkimuksessa. Määritelmän mukaan heikko signaali on idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen. Heikko signaali on uusi ja yllättävä sen vastaanottajan näkökulmasta ja joskus vaikea havaita ”kohinan” ja muiden signaalien joukosta. Heikko signaali voi olla yritykselle joko uhka tai mahdollisuus. Se on usein aliarvioitu ihmisten taholta, jotka tietävät asiasta entuudestaan. Heikkojen signaalien tunnistaminen luo mahdollisuuden oppia, kasvaa ja kehittyä, mutta signaalin kypsyminen valtavirraksi vie aikaa. Heikot signaalit ovat erityisen kiehtovia, koska uskotaan, että niiden havainnoija on muita paremmassa asemassa varautumaan uusiin ilmiöihin ja toimimaan niiden mukaan. Heikko tulevaisuus signaali on muutosten esioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin. Heikon tulevaisuussignaalin merkittävyys määräytyy sen vastaanottajan tavoitteista käsin ja sen löytäminen vaatii tyypillisesti systemaattista etsintää. Heikko tulevaisuussignaali vaatii tukea, kriittistä massaa, vaikutusavaruutensa kasvua sekä asialle omistautuneita toimijoita. Heikon tulevaisuussignaalin havaitsevat yleensä edelläkävijät tai erityisryhmät, eivät niinkään asiantuntijat. Heikon signaalin tuntee siis siitä, että se on kummajainen, outo ilmiö. Keskiverto talousviisaus hylkii sitä, koska heikko signaali tulee yleensä vallitsevien järjestelmien ja viisauksien ulkopuolelta. Miltei kaikki merkittävät teknologiset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset uudistukset ovat kuitenkin alun perin olleet kummajaisia ja kehittyneet yhteiskunnan periferioissa. (Mannermaa 2004, 113–123,)

Esimerkin antaminen heikosta signaalista on vaikeaa. Yleensä ne ovat huomiota herättäviä ja varsin repäiseviä, kuten niiden tuleekin olla. Esimerkkejä heikoista signaaleista voisivat olla taloudellisten erojen kasvu ja siitä seuranneiden slummimaisten alueiden muodostumisen kaupunkien laitamille, ultrayksilöllisyyden lisääntyminen yhteiskunnassa muodostaen ihmisistä kicksejä halajavia minäkeskeisiä yksilöitä tai robottien oikeuksista keskustelemisen nouseminen aiheelliseksi. Jim Dator

on ”ilmaantuvien ilmiöiden analyysin” yhteydessä luonnehtinut näitä ilmiöitä sellaisiksi, joiden todennäköisyys on alhainen, mutta seurausvaikutukset yhteiskunnassa dramaattisia. (Mannermaa 2004, 117.)

Niin sanottujen villien korttien pohtiminen kuuluu myös osaksi tulevaisuudentutkimusta. Villin kortin ominaisuuksiin kuuluu se, että sen tapahtumisen todennäköisyys on matala, mutta tapahtuessaan sen vaikutukset tulevaan kehitykseen ovat huomattavat. Villillä kortilla ei ole historiaa, joten sen tapahtumista ei voida ennakoida minkäänlaisten aikasarjoihin liittyvien ilmiöiden kautta. Tulevaisuudentutkimuksen avulla muodostetuissa tulevaisuudenkuvin pyritään ottamaan huomioon erilaisten villien korttien tapahtumien seuraukset. (”Tulevaisuudentutkimus tiedonalana”. Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali](http://www.oppimateriaali.fi/topi/) <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>.)

Viimeisten vuosikymmenten voimakkaan muutoksen seurauksena tulevaisuudentutkimuksessa on siirrytty puhtaasta ennustamisesta tulevaisuudenajatteluun, joka perustuu sekä arvojen että tosiasioiden tiedostamiseen ja niiden perusteltuun huomioon ottamiseen, kun vertailussa ovat erilaiset tulevaisuuden kehitysmahdollisuudet. (Mannermaa 1999, 19.) Päätöksenteko, riskit, visiot ja missiot perustuvat kaikki arvoihin, eli näkemyksiin siitä mikä on arvokasta ja mikä arvotonta. Toteutuvalla tulevaisuudella ei olisi mitään merkitystä tai toimintaa olisi hyvin vaikea motivoida ilman arvomaailmaa. Tulevaisuudentutkijoiden täytyy kuitenkin osata erottaa toisistaan havaitut arvot luoduista arvoista ja raportoida jatkuvasti millaisten arvojen perusteella mikäkin maailmankuva täyttää tavoittelemisen arvoisuuden kriteerit. Alan tutkimuksia käsittelevässä kirjallisuudessa kuitenkin todetaan relativismin olevan jättiläismäinen ongelmavyöhyke, joka vaatii systemaattista tarkastelua, joten tässä tutkimuksessa ei avata käsitettä enempää, koska se ei ole tutkimuksen kannalta erityisen relevanttina. Näyttää kuitenkin siltä, että yleinen suuntaus on ollut kohti suurempaa normatiivisuutta ja arvokeskustelun osuutta tulevaisuudentutkimuksessa.

### **2.1.1 Tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapoja**

Tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapoja jaoteltaessa törmätään kahteen erilaiseen jaottelujen lähtökohtaan. Toisaalta jotkut kirjoittajat jakavat tulevaisuusorientoituneen ajattelun sinänsä erilaisiin lähestymistapoihin, jotka ovat olleet historian eri ajanjaksoina ja eri kulttuureissa erilaisia. Toisaalta

tulevaisuudentutkimuksessa tiedonalana voidaan nähdä erilaisia suuntauksia, jotka voidaan jakaa ajallisesti tai niissä yleisimmin käytettyjen menetelmien mukaisesti. Nämä suuntaukset heijastavat laajemmin yleisiä tieteen epistemologisia malleja, paradigmoja ja tieteen kentässä tapahtuvia muutoksia. Seuraavaksi käydään läpi melko laaja kaarti erilaisista teoksista ja lähihistoriasta löydettyjä lähestymistapoja ja jaottelumalleja. Lopulta tutkimus päättyy näiden kuvauksien pohjalta nelijakoon, jonka taustalla on jaottelu ennakoivaan, kulttuuriseen tai tulkitsevaan, kriittiseen sekä analyyttiseen lähestymistapaan.

Perinteisen näkemyksen mukaan tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tyhjentäviä ennusteita tulevasta, koska se on miltei mahdotonta. Päällimmäisenä tarkoituksena on sen sijaan tutkia erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia sekä panna alulle ja osallistua näitä vaihtoehtoja koskevaan julkiseen keskusteluun. Jo vuosisatojen ajan on voitu lukea tutkijoiden kuvitelmia parhaista mahdollisista maailmoista ja näkemyksistä, joiden joukosta löytyy esimerkiksi Sir Thomas Moren teos utopiasta vuodelta 1516. Utopiasta puhuminen ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiseikkaa, että kaiken tieteellisen tutkimuksen ehdottomana edellytyksenä on pyrkimys todellisuuteen. Tulevaisuudentutkijalla on velvollisuus noudattaa yleisesti hyväksyttyjä tieteen ja tieteellisen tiedon hankkimisen periaatteita. ( Boulding & Boulding 1995, 8.)

Masini jaottelee tulevaisuudentutkimuksen filosofiset ja historialliset lähestymistavat kolmeen, (1) ekstrapolaatioon perustuvaan analyysiin, (2) utopia-ajatteluun ja (3) visiointiin. Nämä lähestymistavat pohjautuvat ihmisen tarpeeseen ymmärtää yhä paremmin, ihmisen, yhteiskunnan ja ympäristön välisiä suhteita. (Masini 1999, 40–41.)

Malaskan jaottelu tulevaisuudentutkimuksen tieteellisen ajattelun ja lähestymistapojen eri muotojen välillä on seuraavanlainen: 1. utopioihin perustuva lähestymistapa, 2. dystopioihin perustuva lähestymistapa, 3. analogioihin perustuva lähestymistapa, 4. systeemiajattelu, 5. skenaariolähestymistapa, ja 6. evolutionäärinen lähestymistapa. (Malaska 1995, 84–86) Kaikkia edellä mainittuja lähestymistapoja on käytetty tulevaisuudentutkimuksen piirissä enemmän tai vähemmän.

Jaottelu teknokraattiseen ja humanistiseen lähestymistapaan on myös yksi vallalla olevista tulevaisuudentutkimuksen näkökulmista. Jaottelu perustuu tulevaisuudentutkimuksen harjoittamisen

tarkoitukseen ja on höydyllinen, kun näkökulma tiedonalan tarkasteluun on historiallinen. Teknokraattisen lähestymistavan pyrkimyksenä oli tulevaisuuden ennustaminen tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Suurin osa nykyäänkin käytössä olevista menetelmistä on kehitetty tämän 70-luvulle saakka vallassa olleen näkökulman pohjalta. Ongelmaksi kuitenkin usein muodostuvat analyysit, jotka ovat liian yksinkertaistettuja ja kapea-alaisia luotettavuusongelmineen. Humanistisen näkökulman painopiste sijoittuu haluun korostaa vaikutuspyrkimystä tulevaisuuteen – toisaalta tietoista tulevaisuuden rakentamista ja toisaalta tulevaisuuden ei-tiedollista puolta. (Mannermaa 1991, 23–28)

Varsinaiset tulevaisuudentutkimuksen paradigmat Mannermaa jaottelee kolmeen: (1) deskriptiiviseen eli kuvailevaan tulevaisuudentutkimuksen paradigmaan, (2) skenaarioparadigmaan ja (3) evolutionääriseen tulevaisuudentutkimukseen. Tulevaisuudentutkimus deskriptiivisestä näkökulmasta on ennustustiedettä, pyrkimyksenä esittää menneisyyden kehityslinjojen jatkamiseen perustuvia ennusteita. Näkökulman perusideana on tapahtumien ja ajan käsittäminen koostuvaksi erilaisista säännönmukaisesti toistuvista tai kehittyvistä ilmiöistä, joista on mahdollista saada tietoa seuraamalla niiden kehitystä pitkälle taaksepäin ja vetämällä tutkimustuloksista luotettavia johtopäätöksiä tulevan kehityksen suunnan ja määrän ennustamiseksi. Kuvailevan tulevaisuudentutkimuksen arvioihin tulevaisuudesta liitetään usein korkea todennäköisyys. (Mannermaa 1991, 92–95.)

Toinen Mannermaan paradigma on evolutionäärinen tulevaisuudentutkimus, joka perustuu kompleksisuusteorioihin. Lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan maailma etenee ennakoimattomasti hyppäyksittäin eikä suoraviivaisen kaavamaisen tulevaisuuspolun rakentaminen ole ihmisyyhteisöille mahdollista. Monet tasaisen kehityskauden aikana kehitetyt tulevaisuuden ennakoimisen mallit eivät anna enää luotettavaa tietoa tulevaisuudesta, koska yhteiskunnallisesta kehityksestä on löydettävissä murroskausia ja kompleksisen muutoksen ajanjaksoja. Tämä ajaa tulevaisuudentutkijat kehittämään uusia menetelmiä. (Mannermaa 1991, 177–191.)

Skenaarioparadigma on kolmas osa Mannermaan jaottelua. Lähtökohtana paradigmassa on tulevaisuuden arvaamattomuus sekä suoran ja varman tiedon hankkimisen mahdottomuus. Pikemminkin tulevaisuus nähdään monina erilaisina vaihtoehtoina, joiden johtavaa kehitystä voidaan tarkastella erilaisten skenaariomenetelmien avulla. Omassa tutkimuksessani kiinnitän huomioni tämän paradigman syvempään luotaukseen. (Mannermaa 1991, 145–159,)

Futuristi Inayatullah näkee tulevaisuudentutkimuksen taustalla vaikuttavan kolme peruslähestymistapaa. Näkökulmat ovat löydettävissä laajemmaltikin tieteessä ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Inayatullah määrittelee lähestymistavoiksi ennakoivan, kulttuurisen, kriittisen sekä tulkitsevan. Ennakoiva tulevaisuudentutkimus pyrkii eksaktiin ja virheettömään tulevaisuuden ennakoimiseen antaen täsmällisiä ja virheettömiä tietoja tulevaisuudesta, usein matemaattista informaatiota. Inayatullahin kritiikki ennakoivaa tulevaisuudentutkimusta kohtaan kohdistuu erityisesti sen jäykkyyteen, lyhyeen aikajänteeseen sekä mekanistisuuteen, joka on ajanut tutkimukset tuottamaan vain yksioikoisia ja määrällistä kasvua mittaavia tuloksia. Kulttuurisessa lähestymistavassa pyritään ymmärtämään erilaisuuden, erilaisten arvojen ja perinteiden merkitys tulevaisuuden hahmottamisessa ja toivottavan tulevaisuuden valitsemisessa. Kulttuurinen lähestymistapa on hänen mielestään kuitenkin liian vahvasti länsimaiseen ja teollistuneeseen yhteiskuntaan perustuvien ajatusmallien läpäisemää, jotta sen avulla voitaisiin avoimesti ja oikeudenmukaisesti tutkia esimerkiksi kehitysmaiden tai erilaisten vähemmistökulttuurien tulevaisuuksia. Niinpä Inayatullah esittelee kolmannen vaihtoehdon eli kriittisen lähestymistavan, jonka avulla voidaan tutkia ja aktivoida erityisesti näitä tulevaisuuksia.

Kriittisessä lähestymistavassa painoa ei aseteta niinkään itse ennusteiden ja skenaarioiden laatimiselle, vaan painotus on pikemminkin tutkimisessa sekä oletuksien ja alkuasetelmien kyseenalaistamisessa, joista tulevaisuutta lähdetään hahmottamaan. Kriittisen lähestymistavan perimmäisenä tarkoituksena ei ole niinkään tiedon saaminen sinänsä vaan ennen kaikkea tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen tulevaisuuden tekeminen sekä ihmisten aktivoimisen sosiaaliseen toimintaan. Nykyhetki nähdään särkyvänä ja hauraana ja sen ilmenemismuodot, kuten organisaatiot, käytännöt ja käsitteet, määräytyvät jonkin valikoituneen ja hallitsevan todellisuuskäytännön kautta. Kriittisen tulevaisuudentutkimuksen päämääränä onkin horjuttaa näitä valta-asemia, jotta sosiaalisia olosuhteita voitaisiin muuttaa suuntaan, jossa tulevaisuuden sukupolvien tarpeet otetaan päätöksenteossa huomioon. (Inayatullah 1990, 115–141; 1996, 192–194.)

Inayatullahin ja Mannermaan välimaastoon tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapojen käsittelyssä sijoittuvat näkökulmillaan Novákyn ja Hidegin jaottelu. Heidän mukaansa perinteisessä tulevaisuudentutkimuksessa painotus on mahdollisten tulevaisuuksien objektiivisuudessa.



Tulevaisuudenkuvan sisältö ja muoto eivät saa määräytyä sen rakentajan omien subjektiivisten näkemysten mukaisesti, vaan tulevaisuuden vaihtoehtoja on lähestyttävä objektiivisesta näkökulmasta. Tekijät luokitellaan asiantuntijoiksi. Uusimmat näkökulmat, evolutionäärinen ja varsinkin kriittinen tulevaisuudentutkimus ovat kehittyneet osittain kritiikistä tätä perinteisempään tiedenäkemykseen pohjautuvaa ajattelutapaa kohtaan. Evolutionäärisen lähestymistavan mukaan perinteisillä menetelmillä ei voida saada tarpeeksi kattavaa tietoa ja ymmärrystä tulevaisuuden vaihtoehtoista, koska todellisuuden luonne muuttuu. Tästä syystä tulevaisuudentutkimuksen kohteena pitäisi olla käsitys avoimesta tulevaisuudesta, joka on samalla selkeästi määräytynyt kuin määräytymätönkin ihmisten toiminnan foorumi. Näkökulman puolestapuhujat hyväksyvät yleisen evoluutioteorian sovellukset yhteiskunnalliseen tutkimukseen ja ajatteluun. Näkökulman mukaan tulevaisuus muodostuu emergenttien, eli esille työntyvien, kompleksisten ilmiöiden evoluutiosta. Kriittisessä tulevaisuudentutkimuksessa tulevaisuus nähdään ilmiönä, jotka ovat olemassa myös nykyhetkessä ajatuksissamme ja tunteissamme. Tästä syystä tulevaisuus vaikuttaa väistämättä myös nykyisyyteen ja myös emotionaaliset osa-alueet otetaan tutkimuksen piiriin. ("Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/).)

Geoff Coyle on myös luonut oman keinonsa suhtautua ja luokitella tulevaisuutta, minkä mukaan suhtautuminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Passiivisen suhtautumisen tyypillisenä piirteenä on välinpitämättömyys asioiden kehittymistä kohtaan ja tulevaisuuden haasteiden sivuuttaminen. Uskotellaan itselle asioiden etenevän ehdottomasti jotakin ennakoitua polkua pitkin. Aktiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen sen sijaan voi Coylen mukaan olla puolustautuvaa tai ennakoivaa. Vakuutuksilla varautuminen ja pyrkimys riskin jakamiseen ovat hyvä esimerkki puolustautuvasta suhtautumisesta. Tulevaisuutta ei pidetä pelkästään valoisana ja opportunistisena vaan myös mahdollinen negatiivinen mahdollisuus huomioidaan. Ennakoiva käsitys puolestaan on tietynlainen aie sopeutua tulevaisuuden muutoksiin jo ennen kuin tulevaisuus on käsillä. Ennakoivan lähestymistavan hyväksikäyttö vaatii osaamista nähdä, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua (Coyle 1997)

Ennakoiva lähestymistapa tulevaisuudentutkimukseen on mielenkiintoinen seikka ja vaatii hieman lisätulkintaa. Ennakoivat tulevaisuuden kohtaamisen tavat pitävät sisällään kvantitatiiviset menetelmät, kognitiiviset menetelmät sekä systemaattiset menetelmät. Kvantitatiivisilla menetelmillä pyritään luomaan luotettavia ennusteita ja kvantifikaatio. Kognitiivisten menetelmien taustalla on pyrkimys

rakentaa tulevaisuudenkuvat asiantuntijoiden avustuksella nykyhetken ilmiöitä hyväksikäyttäen. Mainittavin esimerkki kognitiivisten menetelmien keinoista on narratiivien käyttäminen, joiden avulla luodaan ei-strukturoituja tietopaketteja tulevaisuudesta. Kolmas Coylen jaottelun menetelmistä, eli systemaattinen arviointi, on pääosin laadullinen. Se on tarkkaan kvantifikaatioon tähtäämätön strukturoitu menetelmä, joka tähdentää tulevaisuuden mahdollisuuksia. Systemaattista arviointia edustavat menetelmät voivat kuitenkin osittain hyödyntää ennakoinnin kvantitatiivisia menetelmiä. Coylen jaottelua seuraten tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oleva skenaariotyöskentely sijoittuu systemaattisen menetelmän piiriin. (Coyle 1997.)

Yhteenvedona voidaan todeta tulevaisuuden olevan avoinna kaikille ihmisille mahdollisten toimintojen ja valintojen rajattomana valikkona. Valintamme ja arvomaailmamme ovat maailmassa vallitsevan kiihtyvän muutoksen kourissa, vaikkakin toimintomme perustuvat olettamukseen, että maailmassa on yhä jotain pysyvää ja kestävä. Tutkimus pohjautuu ajatteluun siitä, että ihmisillä on jopa velvollisuus pohtia ja arvottaa eettisestä näkökulmasta erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia ja tehdä valinnat näiden pohdintojen kautta, mutta myös pohtia valintoja mahdollisimman monesta eri näkökulmasta katsoen. Tulevaisuus ei siis ole vain jossain siellä, mihin olemme menossa parhaillaan, vaan se on jotain sellaista, mitä olemme yhdessä luomassa.

## **2.2 Ennustaminen, ennakointi ja ennusteet**

Tulevaisuudentutkimuksen yleisessä terminologiassa on eri käsitteitä kuvaamaan erilaisia tulevaisuudenkuvia. Yhden ainoan ja mahdollisimman todennäköisen tulevaisuudenkuvan selittävää luomusta kutsutaan ennusteeksi (prediction, forecasting). Ennuste on asiantila, jonka tulevaisuudessa toteutumista toimija pitää todennäköisimpänä ajateltavien mahdollisten vaihtoehtojen joukossa silloin, kun toimija itse ei ole vaikuttamassa tapahtumiseen omasta eikä muiden puolesta. Ennusteella on siis passiivinen luonne. Se on sivustakatsojan näkemys tulevaisuuden muotoutumisesta jonkin asian suhteen, useimmiten ei kovin kaukana tulevaisuudessa. Ennusteet ovat välttämättömiä rationaalisen toiminnan kannalta. Vaihtoehtoinen toimintamalli on rakentaa monisyinen tulevaisuudenkuvien ”tilkkutäkki”, jossa jokaisen yksittäisen tulevaisuudenkuvan toteutuminen mielletään epätodennäköiseksi. Tätä tyyppiä kutsutaan ennakoinniksi (foresight, prospect). Ennakointiin katsotaan liittyvän tulevaisuuden kuvaaminen, analysointijärjestelmien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen

sekä tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen kaikkine prosesseineen. Ennakointi on tulevaisuutta kohti muuttuvan nykyisyyden hallintaa käyttäen hyväksi mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa koskevaa käsillä olevaa tietoutta. Ennustaminen terminä viittaa tulevaisuustiedon hankkimiseen maagisten menetelmien kautta, kuten kristallipallon avulla. (Kamppinen ym. 2002.)

On paikallaan hieman täsmentää edellä mainittuja termejä käyttäen hyväksi Michel Godetin määritelmiä termeille. Projektio (projection) ilmaisee vallitsevien trendien ekstrapolointia tulevaisuuteen. Ekstrapoloinnilla tarkoitetaan kehityksen jatkamista tulevaisuuteen olettamalla, että tutkittava ilmiö muuttuu aikaisempien havaintojen suuntaisesti eli kehityksestä nykypäivään saakka saatujen tietojen projisoiminen tulevaisuuteen samansuuntaisina. Ennustus (prediction) on tulevaisuuteen sijoittuva faktana pidettävä väite. Ennuste (forecast) on arvio vallitsevasta trendistä ja sen kehityssuunnasta, sisältäen vahvan luottamuksen ennusteen luotettavuudesta ja toteutumisen todennäköisyydestä. Ennakointi eksploraatiivisen analyysin (exploratory prospective analysis) avulla tarjoaa joukon mahdollisia tulevaisuudenkuvia tai skenaarioita, jotka vaikuttavat menneisyyden kausaliiteettien perusteella olevan todennäköisiä. Ennakointi eksploraatiivista analyysia hyväksikäyttäen voi tuottaa tulevaisuudenkuvia ilmaistuna lukujen avulla. (Godet 1993, 32–33.)

Godet täsmentää ennusteajattelun ja ennakointiajattelun eroa määrittelemällä toisen kvantitatiivista ja toisen kvalitatiivista menetelmäarsenaalia käyttäväksi työskentelytavaksi. Todellisuudessa ennakointityyppinen ajattelu tulevaisuudesta voi hyvin hyödyntää molempia menetelmiä. Ennakointi on pääosin kvalitatiivisten menetelmien hyväksikäyttöä, mutta kvantitatiivisten menetelmien avulla tulevaisuustietoutta saadaan täydennettyä ja syvennettyä, hahmottaen myös toteutumisen ehtoja ja seurauksia. Ennakointityyppinen tieto turvautuu kuitenkin selkeästi ennustetietoa vähemmän kvantitatiivisiin metodeihin. (Godet 1993, 37.)

### **2.2.1 Kritiikki ennusteille ja skenaarioparadigman sisältö**

Mannermaa kirjoittaa tulevaisuudentutkimuksen perusfilosofioista. Hänen mukaansa ennusteisiin tähtäävä tulevaisuudentutkimus on paradigmatiaan deskriptiivinen. Mannermaan käsityksen mukaan deskriptiivinen tulevaisuudentutkimus pitää sisällään menneisyydestä kulkevien kehityslinjojen jatkamista kohti tulevaisuutta ja niiden avulla muodostettavia korkean toteutumistodennäköisyyden

sisältäviä ennusteita. Ennusteet taloudesta ja väestöstä ovat tyypillisiä esimerkkejä Mannermaan deskriptiivisestä tulevaisuudentutkimuksesta. (Mannermaa 1999, 25–26.)

Toinen tulevaisuudentutkimuksessa vallalla oleva ajattelutapa eli paradigma on skenaarioparadigma. Ennusteiden sijaan tavoitteena on hahmotella useita erilaisia tulevaisuuteen sijoittuvia käsikirjoituksia, skenaarioita. Skenaarioiden arvo määräytyy skenaarioiden kuvaamiin tapahtumainkulkuihin liitettävien arvostusten perusteella, eikä niinkään niiden toteutumistodennäköisyyden mukaan. Mannermaan mukaan skenaarioparadigmassa esille nousevat varsinaisten tulevaisuuden tapahtumien ohella myös eri tarkastelijoilta tulevat arvostukset. (Mannermaa 1999, 25–26.) Skenaariometodologiaa käsittelevissä piireissä rohkaistaan luopumaan ennuste-ajattelusta, kvantitatiivisista malleista sekä yhteen todennäköisenä pidettyyn tulevaisuuteen perustuvasta suunnittelusta osana strategiatyötä. Etusijalle nousevat ennakointiajattelu, kvalitatiiviset menetelmät kvantitatiivisten rinnalle sekä panoraaman luomista tulevaisuudenkuvista. Mannermaan termin kyseessä on skenaarioparadigma. Skenaarioparadigmalla tarkoitetaan siis sellaista perusnäkemystä, jonka mukaan tulevaisuudentutkimuksen ensisijainen tehtävä ei ole ennustaa todella tapahtuvaa tulevaisuutta, koska sen ei uskota olevan mahdollista. Ennustamisen sijaan tavoitteena on hahmotella useita erilaisia skenaarioita. Skenaario voi olla merkittävä, vaikka sen toteutumisen todennäköisyys on hyvin pieni, mikäli skenaario kuvaa huomattavan uhkaavaa tai tavoiteltavaa tapahtumainkulkua. ”Uhkaavuus” ja ”tavoiteltavuus” määräytyvät subjektiivisesti jonkun tarkastelijan näkökulmasta

Godet on kirjannut kolme ennusteiden virheellisyyttä tukevaa päätekijää, jotka myös vahvistavat skenaarioparadigman asemaa. Ensinnäkin kvantitatiivisissa menetelmissä syötteenä käytettävä data on usein epätarkkaa. Muutamien prosenttien heitto syöttödatassa ja useiden epävarmojen muuttujien olemassaolo asettaa luotettavuuden kyseenalaiseksi. (Godet 1993, 34.) Toinen tekijä on useiden ennustemenetelmien pohjautuminen trendien ekstrapolaatioon. Oletuksena on muiden tekijöiden muuttumattomuus, mutta todellisuudessa ilmiöt ovat usein hyvin kompleksisia ja monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden verkossa keskenään. Tästä syystä kvantitatiivisilla malleilla on mahdotonta ennustaa rakenteellisia muutoksia pitkällä aikavälillä. Kolmantena tekijänä Godet mainitsee problematiikan selittää tulevaisuutta menneisyyden funktioiden avulla, koska se sivuuttaa ihmisen toiminnan vapauden. (Godet 1993, 34–36.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että ennusteet ja kvantitatiiviset menetelmät eivät ole tietenkään tarpeettomia apuvälineitä suunnitteluprosessissa. Ennakointiajattelun rinnalle tarvitaan myös perinteisiä ennusteita. Ennusteiden vahvuus on lähitulevaisuuteen varautumisessa, lyhyen tähtäimen suunnittelussa sekä normaalin arkipäiväisen operatiivisen toiminnan organisoimisessa. Ennakointiin perustuva ajattelu ei ole kovin tehokasta lyhyen tähtäimen suunnittelussa. Kvantitatiiviset mallit ja niiden käyttämät datat ovat kuitenkin tyhjää parempia. Kvalitatiivinenkaan tulevaisuustyöskentely ei kykene tuottamaan täysin luotettavaa tietoutta tulevaisuudesta. Kvantitatiivisten menetelmien kanssa toimiessa on otettava huomioon seikka, miten ne menettävät ennustuskykynsä pidemmällä aikavälillä järjestelmässä tapahtuvan rakenteellisen muutoksen seurauksena. Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhteistyö toistensa tukena auttavat kiertämään virhelähteet ja täydentämään suunnittelu tarvittavalle tasolle.

### **2.2.2 Tulevaisuudentutkimus strategisen suunnittelun näkökulmasta**

Skenaarioparadigma ja tulevaisuustutkimuksellinen ajattelu ovat aihetta käsiteltävistä teoksista välittyvän kuvan mukaan ikään kuin uusi evolutionäärinen vaihe strategisessa ajattelussa. Tulevaisuuteen keskitytään kuitenkin myös muussakin toiminnassa kuin pelkästään tulevaisuudentutkimuksen piirissä. Strateginen ajattelu ylipäätään mielletään tulevaisuusorientoituneeksi toiminnaksi. Skenaariot ja tulevaisuudentutkimuksen kentästä löydettävät menetelmät korostavat tulevaisuus näkökulmaa strategisessa ajattelussa, mutta missään tapauksessa ei voida puhua minkäänlaisesta strategia-ajattelun paradigmavaihdoksesta. (Meristö 1991, 29.)

Mannermaan mukaan maailmalla tulevaisuustyöskentely on usein systemaattinen osa yrityksen strategista suunnittelua ja johtamista, mutta Suomessa sen jalansija ei ole yhtä vakiintunut. Strateginen suunnittelu käyttää tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja päinvastoin tulevaisuudentutkimus strategisen suunnittelun menetelmiä. Tässä suhteessa strategiat ovat kietoutuneet yhteen tulevaisuudentutkimuksen kanssa. Strategiatyötä ei usein mielletä tulevaisuudentutkimukseksi, vaikka strategian luominen ilman suuntausta tulevaan onkin mieletöntä. (Mannermaa 1999.35.) Suurempi yhteys tulevaisuudentutkimukseen on menetelmällä, jota kutsutaan strategiseksi ennakoinniksi. Strateginen ennakointi eroaa strategiatyöstä sen suuremman epävarmuuden hyväksymisen kautta. Strateginen ennakointi on myös aikajänteeltä tyypillistä strategiatyötä pidempi, ja se pitää sisällään suuremman instrumentaalisuuden sekä pyrkimyksen tulosten välittömään hyödynnettävyyteen.

Tulevaisuudessa suomalaisten kansainvälistyvien yritysten on opittava käyttämään hyväksi skenaariotyöskentelyn mukanaan tuomia positiivisista antia ja kehittää strategista toimintaansa parantamalla valmiuttaan kohdata tulevaisuus rohkeasti.

### 3 Skenaariotyöskentely osana strategiasuunnittelua

#### 3.1 Skenaarion käsitteestä

Eräs suomalainen määritelmä tulevaisuuden skenaarioista kuuluu seuraavasti: ”Tulevaisuuden ”käsikirjoitus” eli tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaus. Skenaariolla tarkoitetaan kehityspolkua, jossa jonkin asian kehitys esitetään poikkileikkauskuvina etenevänä. Saman ilmiön tila eri ajankohtina muodostaa ketjun. Poikkileikkaustilanteessa kuvataan eri muuttujien väliset suhteet tiettyinä ajankohtana. (Malaska & Mannermaa 1985, 292.) Skenaario on siis vaihe vaiheelta etenevä tapahtumainkuvaus, joka liittyy tulevaisuuden nykyhetkeen.

Meristön kuvaus väitöskirjassaan (1991) tulevaisuuden skenaarioista yritystutkimuksen näkökulmasta tuo mukanaan vertauksen teatteritaiteeseen. Meristön mukaan skenaario on käsikirjoitus tulevaisuudesta, luonnostellen yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön (=näyttämö/kulissit) ja yrityksen ja sen kilpailijoiden toimenpiteet kuvatuissa ympäristöissä (=vuorosanat ja liikkuminen näyttämöllä) saavuttaakseen asetetut tavoitteet (=juonen toteutuminen). Skenaario on siis yrityksen toiminnan käsikirjoitus, joka pitää sisällään kaiken siinä esiintyvän henkilöhahmoineen ja toimintaympäristön muutoksineen. Kaiken tämän toimiessa ja nivoutuessa yhteen syntyy lopputulos, joka osoittaa toteutuvatko asetetut tavoitteet.

Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmänä skenaario on avain luoda loogisesti etenevä tapahtumasarja osoittamaan, kuinka mahdollinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta (Mannermaa 1999, 57). Skenaariomenetelmän käyttö johtaa loogisesti joko strategisen päätöksenteon uudelleen määrittelyyn tai funktion täsmentämiseen organisaatiossa.

Kuten mainittua, tulevaisuuden skenaario on tulevaisuuden käsikirjoitus, jossa luonnostellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot ja tällaisiin vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin johtavat tapahtumaketjut ja tulevaisuudenpolut erilaisten olettamusten pohjalta. Kehityksen myötä skenaarion käsitettä on alettu käyttää toistuvammin myös arkikielessä. Käsitteen tartuttua puhekieleen on sen todellinen sisältö ja tarkoitus muuttunut siitä, mitä se tulevaisuuden tutkimuksen piirissä edustaa. Arkikielessä skenaarioiksi voidaan kutsua miltei kaikkea

tulevaisuutta koskevaa ajatusta. Sen käyttö juhlapuheissa tai median uutisoinnissa on yleistynyt kiihtyvään tahtiin. Tulevaisuuden tutkimuksessa skenaariolla on kuitenkin täsmällinen ja tarkka merkitys. Tulevaisuuden skenaario on vapaamuotoinen ja näkemyksellinen kertomus tulevaisuudentilasta pohjautuen kuitenkin vankasti nykyhetkellä käsillä olevaan tietouteen. Nykytilan analyysin lisäksi skenaario sisältää tarkat kuvaukset loogisista tapahtumaketjuista nykyhetkestä tulevaisuudentilaan. Skenaario voidaan esittää myös vastakkaiseen suuntaan eli mahdollisesta tulevaisuudentilasta taaksepäin nykyhetkeen purkamalla tapahtumien ketju auki.

Mannermaa ja Meristö kuvaavat molemmat hyväksi skenaarion ominaisuudeksi loogisuuden. Skenaariossa tulee ilmetä erilaisten päätösten ja valintojen mahdolliset seuraamukset tapahtumien kehitykselle, jotta skenaariossa kuvattu lopputilanne olisi looginen. Skenaarion todenmukaisuus täytyy pystyä selittämään myös psykologisesta näkökulmasta. Ymmärrettävyys, selkeys, sosiaalinen uskottavuus ja looginen johdonmukaisuus ovat hyvän skenaarion tuntomerkkejä. Skenaarion sisältämien oletusten täytyy olla yhteneväisiä sosiaalisen todellisuuden kanssa, jotka eivät riitele keskenään taustalla vaikuttavien arvojen, asenteiden ja kulttuuristen perinteiden kanssa. Informaatiota skenaariossa täytyy olla ainakin toimijoista, toiminnoista, valinnoista, taustoista, yhteyksistä, ajanhetkistä ja materiaaleista. (Mannermaa 1991, 150–151.) Skenaarion täytyy edesauttaa päätöksentekoa. Skenaariosta on saatava jotain uutta informaatiota helpottamaan ratkaisujen tekoa nykyhetkellä ja matkalla tulevaisuuteen. Skenaarion on oltava siis luonteeltaan kiinnostava ja tarjottava päätöksentekoprosessiin jotain uutta ja oleellista, kenties haastaa päätöksentekijöiden urautuneet ajatukset ja avata uusia näkökulmia.

Usein skenaariot nähdään organisaatiossa tulevaisuustyöskentelyn lopputuloksena, ja näin ollen niiden käyttötarkoitus on lähtökohtaisesti väärä. Hyvän skenaarion tarkoitus on toimia tulevaisuuden pohdinnan ja suunnittelun sekä toimintamallien ja -strategioiden työkaluna. Tällä tavoin ymmärrettynä skenaarion merkitys on sen käyttökelpoisuudessa tämän hetken päätöksenteossa. Skenaarion toimivuutta tulee arvioida sen pohjalta, kuinka laajasti ja ytimekkäästi skenaario onnistuu kuvaamaan jotain tulevaa todellisuuden osa-aluetta (Godet 2000, 8). Arvioinnin ei tule tapahtua sen pohjalta, toteutuuko tulevaisuus noudattaen tarkalleen esitettyä kehityskulun kaavaa ja mallia. Skenaariotyöskentelyssä on muistettava, että skenaario on monien mahdollisten tulevaisuuksien joukosta valittu yksi ainoa kuva siitä, millainen tulevaisuus mahdollisesti voisi olla – puhdas luonnos



odotettavissa olevista tapahtumien kuluista. Skenaarioita käytettäessä on siis muistettava, että työskentelyn avulla luotu kuva tulevaisuudesta ei ole vielä itsessään todellisuutta eikä se ole skenaariotyöskentelyn tarkoituksaan. Skenaariotyöskentelyn on oltava jatkuvaa toimintaa prosessien tapaan, eikä pelkästään jonain määrättyä ajanhetkenä laadittu poikkileikkauskuva muutamasta mahdollisesta tulevaisuudesta. Ilman jatkuvaa prosessinomaista käyttötapaa skenaariot jäävät vain leijumaan ilman ja niiden hyödynnettävyys on kaukana täydestä potentiaalista.

Nykypäivänä skenaarioista on monia eri käsityksiä ja kuvauksia. Tulevaisuudentutkimuksessa skenaariot eivät ole ennusteita tai menneen kehityksen heijastumia tulevaisuuteen. Skenaariot ovat keskenään erilaisia kuvauksia tulevaisuudesta antaen useita vaihtoehtoja ja eri mahdollisuuksia nähdä loogisesti tapahtumaketjuja seuraillen tulevaisuuteen. Skenaariot kuvaavat tulevaisuudentiloja rakenteellisesti erilaisista näkökulmista ja tavoitteena onkin yleensä laatia vähintään kolme erilaista skenaariota erehdyksien välttämiseksi, mukaan lukien epämieluisan tulevaisuudentilan kuvaus. (Godet 1995, 20-21.) Skenaarioiden ei ole tarkoitus myöskään esittää pikakuvauksia lopputilasta jonakin annettuna vuonna, esimerkiksi "Tampere vuonna 2025". Sen sijaan ne ovat ikään kuin tarinoita tulevasta tilanteesta ja siihen johtavasta kehityksestä. Skenaariot eivät ole yleistettyjä mielipiteitä tai tulevaisuudentutkijoiden näkemyksiä jostain halutusta tai pelätystä tulevaisuudentilasta, vaan ne ovat eriytyneitä, päätöksentekokeskeisiä kuvauksia tulevaisuudesta. Ne voivat olla esimerkiksi perusteltuja ja organisaation toimivan johdon piirissä yhteisesti sovittuja ja omaksuttuja käsityksiä ja olettamuksia tulevan kehityksen mahdollisista, enemmän tai vähemmän todennäköisistä, toivottavista ja vältettävistä kehityskuluista.

Skenaariomenetelmien käyttö on tehokas ja toimiva tapa arvioida yhteiskunnan erilaisia kehitysvaihtoehtoja. Erilaisia skenaariomenetelmiä tulevaisuudentutkimuksen piirissä ovat esimerkiksi morfologinen skenaariotyöskentely tulevaisuustaulukko menetelmiseen sekä tulevaisuustyöpajat, jotka tukevat kansalaistoimintaa. Tulevaisuudentutkimuksen piirissä on kehitelty myös muita menetelmiä tutkia jo olemassa olevaa kerättyä tietoa ja hahmottaa niiden pohjalta erilaisia vaihtoehtoja varsinaisiksi skenaarioiksi. Näistä menetelmistä hyvänä esimerkkinä on delfoi. Skenaariomenetelmien parissa työskentelevä tulevaisuudentutkija tarkastelee nykyhetken vallitsevia trendejä ja mahdollisia heikkoja signaaleja. Muiden tieteenalojen tutkimustulokset toimivat tutkijan apuna laadittaessa niiden pohjalta omia näkemyksiä tulevaisuuden skenaarioista. Skenaariotutkijan tavoitteena on tuottaa kuvauksia

tulevaisuuden mahdollisuuksista, todennäköisyyksistä sekä seikoista, jotka ovat joko toivottavia tai kartettavia. Tärkeää on kuitenkin, että tulevaisuudentutkijan kuvaus nykyhetkestä tulevaan on johdonmukaisuuden ja realistisuuden lopputulos. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on kerätä ja jäsentää tietoa, joka mahdollisimman kattavasti auttaa ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja sen asettamia ehtoja organisaation toiminnalle ja tavoitteenasettelulle. (Meristö 1991, 19.)

Skenaariomenetelmät tarjoavat keinon tutkia pitkän aikavälin tulevaisuudentiloja riskien ja epävarmuuksien valossa, joita myöhäismodernin aikamme ominaispiirre eli muutoksen kiihtyvä nopeus tuo tullessaan. Intensiivinen muutos rakenteissa ja toiminnoissa aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuuden suunnitteluun. Huolimatta yleisen tietoutemme kasvusta, järjestelmien luontainen ennalta arvaamattomuus ja monitasaisuus yhdessä ovat auttaneet meitä ymmärtämään, että mitä pitemmälle tarpeemme tietää tulevaisuudesta ulottuu, sitä vaikeammaksi tämän tiedon saaminen pelkästään matemaattisiin ennustemenetelmiin tai aikasarjoihin nojaamalla muodostuu. Sosiaalisen todellisuuden tulevaisuus on hyvin suurelta osin riippuvainen ihmisten päätöksistä ja valinnoista, joita ei ole vielä tehty. Skenaariotyöskentelyn tarkoituksena voidaankin pitää päätöksentekijöiden tiedon lisäämistä sekä päätöksenteon ja valintojen tekemisen helpottamista ja ohjaamista murrosajan epävarmuudessa. Skenaarioihin perustuva strateginen suunnittelu auttaa organisaatioiden johtamisesta vastaavia heidän tavoitehakuissa työssään. Skenaariotyöskentely avaa uusia päätöksenteon suuntia ja opastaa havaitsemaan sellaisiakin mahdollisuuksia, jotka olisivat muuten ehkä jääneet huomaamatta. Skenaarioiden avulla näkökulmat ympäristöä kohtaan avartuvat huomattavasti. Näin voidaan tunnistaa kestävät ratkaisut vähemmän kestävien joukosta. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan myös pyrkiä arvioimaan jo aikaisemmin tehtyjen päätösten ja valintojen oikeellisuutta ja niiden pohjalta tehtyjen strategioiden ja toimintamallien tehokkuutta ja toimivuutta muuttuneissa olosuhteissa. (Fahey & Randall 1998, 12–15.) Skenaariotyöskentely toimii siis myös hyvänä apuvälineenä tarkastella jo aiemmin tehtyjen linjausten toimivuutta ja mahdollisten korjausten tekemistä. Strategisen suunnittelun yhtenä tärkeimmistä seikoista on jatkuva toiminnan tarkkailun ylläpitäminen ja skenaariotyöskentely on varsin toimiva työkalu luotaamaan ongelmakohtia yrityksen strategisessa toiminnassa.

Masinin mukaan skenaarioiden laatiminen on pyrkimystä tulla toimeen voimakkaasti kompleksisessa maailmassa, jossa epävarmuuden määrä on korkea. Skenaariomenetelmien käytössä etuna on niiden joustavuus, käytännölläisyys ja monipuolisuus murrosajan monimuotoisuuden haltuunotossa.

(Masini 1993, 92.) Skenaariot tarjoavat strategiatyöskentelyssä toimiville keinoja luoda jonkinlaista järjestelmällisyyttä lisääntyvän informaation aiheuttamaan sekasotkuun ja jäsenellä siitä ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Käytetyimpänä tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä skenaariomenetelmä on nimenomaan ideoiden ja mahdollisten tulevaisuuspolkujen koettelussa ja urautuneen ajattelun haastamisessa.

Anita Rubin jakaa skenaariotyöskentelyn kuuteen eri vaiheeseen lähtien nykytilan tarkastelusta ja päättyen skenaarioiden korjaamiseen uuden tietouden pohjalta. Aloitettaessa skenaariotyöskentely, organisaatio kartoittaa nykytilansa esimerkiksi selvittämällä omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin avulla. Tarkastelun kohteeksi joutuvat myös käytössä olevat resurssit ja mahdolliset ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa organisaation kehityskulkuun. Ensimmäisessä vaiheessa pureudutaan myös organisaatiokulttuuriin ja selvitetään vallalla olevat arvot, toiveet, pelot ja tavoitteet toiminnalle. Organisaatiokulttuurista voi löytyä myös paljon ns. hiljaista tietoa, joiden hyödyntäminen voi antaa organisaatiolle etumatkaa tai tarvittavan sysäyksen kohti menestystä. Huomiota kiinnitetään myös ympäristössä leijuviin heikkoihin signaaleihin. ("Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/))

Seuraavaksi vaiheeksi Rubin mainitsee kaiken kerätyn informaation kasaamisen ja tulevaisuuden skenaarioiden luomisen jonkin skenaariomenetelmän avulla. Tavoitteena on rakentaa vähintään kolme toimivaa vaihtoehtoa, jotta näkökulma tulevaisuuteen ei olisi liian suppea. Mielekkäintä on luoda kolmesta viiteen skenaariota. Luotaessa kaksi skenaariota, joudutaan väistämättä dikotomiseen tilanteeseen, jossa vertaillaan vain hyvän ja pahan skenaarion eroja. Todellisuudessa tilanne on siis vaihtoehdoton, yhden tulevaisuuden malli, koska kukaan ei työskentele toteuttaakseen uhkakuvaa vaan pyrkimyksenä on välttää sitä kaikin keinoin. Toisaalta yli viisi skenaariota ajaa tulevaisuudentutkijat liialliseen prosessointiin ja projektin hallittavuus vaikeutuu.

Valmiiden skenaarioiden pohjalta laaditaan organisaation oma visio eli tulevaisuuteen sijoittuva tahtotilan kuvaus. (Mannermaa 1999, 60, 66) Visio pyritään laatimaan yhdessä ja parhaimmillaan se on jaettu näkemys organisaation mahdollisesta tulevaisuuden tavoitetilasta määrätyn ajanjakson kuluttua. Vision ja kehitettyjen skenaariotyökalujen avulla luodaan missio. Missio on ikään kuin polku kohti

yhdessä laadittua tulevaisuuden tavoitetilaa eli visiota, sisältäen tarvittavat toimenpiteet ja päätökset tämän saavuttamiseksi. Missiossa määritellään myös strategisen suunnittelun osaksi välitavoitteita, joiden avulla voidaan seurata koko prosessin edistymistä ja arvioida toimintaa. Jatkuvan arvioinnin ja vuoropuhelun tärkeys mission ja vision välillä on elintärkeää, koska ne eivät ole staattisia vaan dynaamisia, muuntuvan todellisuuden muokkaamia joustavia työkaluja ottaa tulevaisuus haltuun. ("Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/))

Skenaariotyöskentely kokonaisuutenaan ja hyvin toimivana on prosessi. Organisaatiolle skenaariotyöskentely avaa uusia näkökulmia toiminnan suunnitteluun ja luo aikaisemmin sivuutettuja tai huomiotta jääneitä vaihtoehtoja rakentaa tulevaisuutta. Alati muuttuva yhteiskunta tuo jatkuvasti uusia haasteita organisaatiolle myös sen oman vaikutusvallan ulkopuolelta, kuten uusien innovaatioiden ja globalisoitumisen kiihdyttämä kilpailu. Myös organisaation tarpeet ja tavoitteet ovat jatkuvan muutoksen kourissa, taloudellisten suhdanteiden ja toimintaympäristön muutoksen seurauksena. Rubin painottaakin, että skenaarioprosessi olisi tärkeää toistaa tai ainakin päivittää tärkeimmät skenaariot aina ympäristön muuttuessa. Jatkuva arviointi ja kehittäminen pitävät organisaation vision ajan tasalla sekä valaisevat ovatko aiemmin laaditut skenaariot yhä tarpeeksi laajoja nykyhetken vaatimuksiin peilaten. Vanhojen skenaarioiden seuraaminen ilman välitarkastuksia voi rajata organisaation strategiatyöskentelyn näkökulmia ja heikentää organisaation toimintavalmiutta.

### **3.2 Skenaarion merkitys**

Skenaarion käsitteellä on oikeastaan kaksi erilaista merkitystä tulevaisuudentutkimuksen kentässä. Ensinnäkin skenaarioajattelu on tiedonala ja laajemmin koko yhteiskuntaan perustuva näkökulma, jossa tulevaisuus nähdään useana erilaisena vaihtoehtoisen tulevaisuudentilan mahdollisuutena, eikä niinkään pelkästään yhtenä, jo valmiiksi määrättynä deterministisesti toteutuvana todellisuutena. Tämän suuntauksen taustalla vaikuttaa ajattelutapa, jonka mukaan yhä syvemmälle murrosaikaan mentäessä muutoksen kasvunopeus kiihtyy ja intensiteetti kasvaa, minkä myötä tulevaisuuden näkeminen muuttuu hankalaksi. Yhden spesifin mallin rakentaminen menneeseen kehityskulkuun ja tällä hetkellä käsillä olevaan tietouteen perustuen saattaa tuottaa vääristyneen käsityksen tulevaisuudesta ja johtaa väärin strategioiden valintaan toiminnassa. (Fahey & Randall, 1998, 15–21)

Skenaarioajattelu on nykyisin tulevaisuudentutkimuksen piirissä yleisimmin vaikuttava ajattelutapa, koska se edesauttaa joustavuuden lisääntymistä strategioiden valinnassa ja lisää valmiutta varautua samanaikaisesti moniin eri tulevaisuudenkuviin. Nykyajan alati muuttuvassa toimintaympäristössä joustavuuden kasvu ja irtautuminen vanhoista organisaatiokulttuuriin muurautuneista kaavoista on yksi menestyksen kulmakivistä.

Toinen skenaarion käsitteen merkityksistä liittyy menetelmiin, joita tulevaisuudentutkimuksessa ilmenee. Yleisesti toisistaan erotellaan skenaariomenetelmät ja skenaariotyöskentely. Skenaarioiden avulla kerätään yhteen tulevaisuutta koskevan tutkimuksen tuotokset ja rakennetaan niistä joko yksiselitteisiä tai moniselitteisiä tulevaisuudenkuvia. Yksiselitteinen ja vaihtoehtojen malli tulevaisuudesta syntyy kvantitatiivisten menetelmien ja ”kovan” datan pohjalta, kun taas laadulliset eli kvalitatiiviset menetelmät luovat moniselitteisempiä ja epätasällisempiä ennusteita mahdollisista tulevaisuuksista, mutta ennusteiden sisältö on joustava, kuvaileva ja laaja-alainen. (Bell 1997a, 316) Skenaariot toimivat siis vaihtoehtoisina tulevaisuuksina sekä tutkimusmenetelmänä tulevaisuudentutkimuksen piirissä.

Skenaarion termi on lähtöisin teatterimaailmasta tarkoittaen näytelmän toiminnallista käsikirjoitusta sisältäen vuorosanojen lisäksi myös tarkemmat ohjeet jokaiselle näytelmässä mukana olevalle taholle. Tulevaisuudentutkimukseen skenaarioajattelu ja skenaariomenetelmien käyttö ovat tulleet delfoi -menetelmien ja operaatiotutkimuksen kautta. (Masini 1993, 90)

Alan kirjallisuudesta löytyy skenaarion käsitteelle monia erilaisia ja perinteisiä määritelmiä. Määritelmät ovat iäkkäitä, mutta varsin osuvia vielä nykyhetkenkin tulevaisuudentutkimuksessa. Yhden määritelmän mukaan skenaariot ovat yrityksiä esittää looginen tapahtumien ketju, jonka tarkoituksena on osoittaa kuinka tapahtumat juontuvat toisistaan vaihe vaiheelta nykytilasta lähtien (Jantsch 1967, 180). Erään määritelmän mukaan skenaariot pyrkivät antamaan vastauksen kahteen peruskysymykseen, eli siihen kuinka jokin oletettu tulevaisuuden tila kehittyy askel askeleelta, ja siihen, millaisia vaihtoehtoja jokaisessa päätöksenteon hetkessä on tämän kehityskulun muuttamiseksi, vakiinnuttamiseksi tai pysäyttämiseksi. Skenaariot luetaan siis oletuksiin perustuviksi, toisiaan seuraaviksi tapahtumien kuvauksiksi, jotka on laadittu helpottaakseen syy-yhteydellisten prosessien ja päätöksentekohetkien huomioimista. (Wiener & Kahn 1967). Skenaario voi olla myös jokin kuva

selkeästi vakiintuneesta tilanteesta, joka puolestaan on jonkin tapahtumaketjun oletettava tulos. Tulevaisuuden skenaariot ovat siis määritelmiä mukailleen joidenkin tapahtumien tai prosessien ketjua, jossa maailman tai järjestelmän nykytila kehittyy joksikin tulevaisuudentilaksi.

### **3.3 Skenaariotyöskentelyn tarve strategisessa suunnittelussa**

Ralston ja Wilson esittelevät teoksessaan muutamia strategiatyön piirissä esiin nousseita käytännön ongelmia. Näiden ilmiöiden ratkaisemiseksi skenaariosuunnittelun tuominen mukaan strategiatyöhön on varsin perusteltua. Organisaatioiden yleisenä ongelmana ovat heikot menetelmät tuoda ulkoisesta ympäristöstä kantautuva data mukaan strategiseen päätöksentekoon. Organisaatioilta puuttuu tyypillisesti jokin strukturoitu menetelmä ympäristöinformaation keräämiseen päätöksentekoa varten. (Ralston & Wilson 2006, 12–15.)

Käsitteistö koskien toimintaympäristöä ja tulevaisuutta on hajanaista organisaatiomaailmassa. Yhteinen kieli on vajavaista sekä näkemykset toimintaympäristön dynamiikasta ja tulevaisuuden kehityssuunnista eriävät organisaation sisällä liikaa toimijasta riippuen. Kun yhteinen käsitys puuttuu ulkoisesta toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista, perustuu strateginen suunnittelu enemmän voimakkaiden strategiaryhmän jäsenten vaikutusvaltaan kuin koko strategiaryhmän tietämyksen hyödyntämiseen. Tämän vuoksi eriävät näkemykset ja oletukset olisi erittäin hyvä tuoda pinnalle ja luoda yhteisymmärrys organisaation sisällä. (Ralston & Wilson 2006, 12–15.)

Strategisessa suunnittelussa olisi hyvä tuoda esiin kaikki tarpeellinen tieto organisaation sisältä käsin, ns. hiljainen tieto. Strategia suunnittelussa tämä sivuutetaan hyvin usein. Organisaation strateginen huippu määrittelee strategian ilman alemmantason johtajien ja asiantuntijoiden mielipidettä. Seurauksena on monen kysymyksen jääminen avoimeksi ja epätietoisuus alemmilla organisaatiotasolla. Sitouttaminen toimintaan on haastavaa ja miltei mahdotonta, jos strategian suuntauksia ei ole määritelty tarkoin ja ulotettu kaikkia toimijoita koskeviksi jo suunnittelu vaiheessa. Ongelmia syntyy strategian taustaolettamuksien puutteellisuudesta, toimista jotka ovat tarpeen strategian toteuttamiseksi, ja siitä miten reagoidaan mahdollisiin suunnitelmista poikkeaviin ympäristön muutoksiin. Perinteisen strategisen ajattelun ongelmana on mielikuvituksettomuus ja innovatiivisen otteen puute. Tyypillisesti organisaatioissa harkitaan vain yhtä vaihtoehtoa kehittää tulevaisuutta, ja

tyypillisesti se on jo olemassa olevan strategian jatke. Syynä strategisen toiminnan urautumiseen ovat aiemmin tehdyt suuret investoinnit sekä johtajien kyvyttömyys hyväksyä mahdollinen epäonnistumisensa edellisessä strategian suunnitteluprosessissa. (Ralston & Wilson 2006, 12–15.)

Meristö on samoilla linjoilla organisaatioiden kyvyttömyydessä ajatella innovatiivisesti ja visioida tulevaisuutta. Syyksi mainitaan 60- ja 70-lukujen formaalit systeemit, jotka otettiin osaksi strategista suunnittelua. Ajattelu suuntautui liiallisesti numeropohjalle laskennallisten menetelmien vallattua alaa. Skenaariomenetelmä luo mahdollisuuden palata takaisin visiointikykyä korostavaan malliin ja kouluttaa organisaation johtoa kohti visionääristä johtamista. (Meristö 1991.) Strategiaprosessin edetessä on tärkeää kyetä haastamaan vallitsevat olosuhteet ja kannustaa prosessiin osallistuvia esittämään uusia ideoita ja kritiikkiä. Nopean konsensuksen syntymistä tulisi välttää, mikä onnistuu hyvin strukturoitujen prosessien rakentamisella.

Skenaariosuunnittelulla ei kuitenkaan voida ratkaista kaikkea strategiseen suunnitteluun kohdistuvia ongelmia. Ajan ja resurssien puutteeseen on mahdollista vaikuttaa vain osittain, mikä usein tarkoittaa sitä, että strategista suunnittelua ei ole käytännössä lainkaan. Avainpäättökentekijöiden prioriteettina korkeimmalla ovat lyhyen tähtäimen tavoitteet ja käsillä olevat kriisit pitkän tähtäimen suunnittelun sijaan. Suunnittelun ajalliset vaatimukset saadaan nostettua pöydälle strukturoitujen menetelmien käytöllä tai edes niiden käyttöönoton harkitsemisella (Ralston & Wilson 2006, 12–15).

Organisaatioilla on tapana vaipua laiskuuteen ja tyytyä olemassa olevaan tilanteeseen strategisessa ajattelussa. Strategisten vaihtoehtojen etsiminen katsotaan tarpeettomaksi ja käytössä oleva strategia omaksutaan käytäntöön virheettömänä, puolustellen sitä mahdolliselta esiin nousevalta kritiikiltä. Van der Heijden, Bradfield, Burt, Cairns ja Wright toteavat, että organisaation ulkoisesta ympäristöstä tulevien uhkien ja muutosten signaalien on oltava hyvin voimakkaita, jotta ne vaikuttavat suoraan organisaation strategiseen ajatteluun omalla voimallaan. (Van der Heijden, Bradfield, Burt, Cairns & Wright 2002, 60–63.) Ulkoisten paineiden vuoksi tehtyjä strategisia muutoksia tapahtuu vain silloin, kun ulkoisen ympäristön signaalien voimakkuus on liian suuri käsiteltäväksi psykologisilla mekanismeilla. Muissa tapauksissa vallitsevaa strategiaa pyritään vain vahvistamaan ja organisaation johdon kokeman stressin myötä syntyvä puolustusreaktio lykkää nykyhetken tilanteen arviointia vain tuonemmaksi, ongelmat lakaistaan maton alle piiloon odottamaan suursiivousta.

Skenaariomenetelmä ei itsessään kykene poistamaan strategista laiskuutta, mutta sen avulla voidaan ainakin pyrkiä estämään ajelehtiminen virran mukana. Skenaariomenetelmän lähtökohtaisena pyrkimyksenä on tuoda strategia-ajattelun perusoletukset esiin ja haastaa ne skenaarioprosessin edetessä.

### **3.4 Skenaariotyöskentelyn hyödyt strategiselle suunnittelulle**

Miksi strategiatyöskentelyssä ja suunnittelussa käytetään skenaarioita? Millaisia hyötyjä skenaariotyöskentelyn katsotaan tuovan organisaation, strategian ja päätöksenteon näkökulmasta? Skenaarioiden tavoitteena on toimia päätöksenteon tukena joko suoraan tai epäsuoraan. Skenaariotyöskentelyn päätöksenteolle tuottamat hyödyt voidaan jakaa työskentelyn tuoman hyödyn välittömyyden mukaan. Epäsuora päätöksenteon tukemisen muoto on esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttaminen strategista pohdintaa ja tulevaisuusorientaatiota korostavaksi. Suorempi tukemisen muoto päätöksenteolle on nykyhetkessä tärkeiden ilmiöiden analysoiminen ja toimintavaihtoehtojen luominen.

Päätöksenteon tukeminen ei ole kuitenkaan ainoa skenaariotyöskentelyn hyödyistä. Keskeisenä ja loogisena jaotteluna erilaisille hyödyn osa-alueille, joita skenaariotyöskentelyllä voidaan saavuttaa, on jako prosessuaalisiin hyötyihin ja tuloshyötyihin. Prosessuaaliset hyödyt tarkoittavat nimensä mukaisesti itse skenaariotyöskentelyn prosessista saatavia hyötyjä. Prosessuaalisten hyötyjen toteutuminen on väistämätöntä, vaikka työskentelyn avulla luotuja skenaarioita ei kiinteästi sulautettaisikaan osaksi strategista päätöksentekoa. Tuloshyödyillä tarkoitetaan konkreettisia skenaariotyöskentelystä syntyviä tuloksia, kuten itse skenaarioita, skenaarioasiakirjoja sekä strategisia suorituksia, jotka luodaan skenaarioiden pohjalta. Jommankumman hyötyulottuvuuden painotus on mahdollista ja yleensä paikallaan. Kirjallisuudessa (Meristö 1991, 88–107) korostetaan yleisesti skenaariotyöskentelyn prosessuaalista luonnetta ja siitä koituvan hyödyn keskeistä merkitystä, mutta ilman tulossuuntautuneisuutta kokonaisprosessi luetaan epäonnistuneeksi. Painotuksen katsotaan yleisesti olevan kuitenkin prosessuaalisten hyötyjen puolella. Mikäli tulosorientaatio puuttuu täysin eikä skenaariosuunnittelun tuloksia ole aikomustakaan käyttää strategisessa päätöksenteossa, voidaan



prosessihyötyjen toteutumisen todennäköisyys kyseenalaistaa. Käänteisesti ajatellen tuloshyötyjen toteutumisen mahdollisuus täysin tulorientoituneessa skenaariotyöskentelyssä prosessuaaliset panostukset sivuuttaen on erittäin minimaalinen. Organisaation johdon ja avainpäättökentekijöiden täytyy olla sitoutunut prosessiin ymmärtääkseen skenaarioiden sisällön ja ollakseen kykeneväinen käyttämään niitä päätöksenteossa.

Seuraavaksi tarkastelen hieman lähemmin erilaisia hyötyjä, joita skenaariotyöskentelyprosessista on mahdollista saada. Prosessuaalisiksi hyödyiksi voidaan laskea joukko erilaisia kommunikatiivisia hyötyjä, kognitiivisia hyötyjä sekä psykologisia hyötyjä. Tuloshyödyiksi voidaan lukea päätöksenteon laatuun ja strategiaan valmiuteen liittyvät hyödyt.

*Kommunikatiiviset hyödyt.* Skenaariosuunnitteluprosessin edetessä käydään lukuisia keskusteluja skenaarioryhmän kesken. Skenaarioryhmä on koottu asiantuntijoista ja eri organisaation funktioiden johtajista. Johtajien tehtävänä on tuoda julki keskusteluun erilaiset käsityksensä tulevaisuudenodotuksista, tärkeistä muuttujista, voimakkaista trendeistä sekä toimintaympäristön dynamiikasta. Prosessiin osallistujat usein yllättyvät siitä, kuinka paljon näkemyseroja organisaation sisällä esiintyy. Keskustelujen myötä johtajien taustaolettamukset strategiaprosessia koskien tulevat läpinäkyviksi ja jokaisen tahon on mahdollista päästä samalle sivulle muun ryhmän kanssa. (Ralston & Wilson 2006, 87–92)

Skenaarioiden avulla saadaan vähennettyä epätodennäköisten ja vallitsevalle ajattelulle vastakkaisten näkemysten esittämistä. Luova ajattelu ja kriittinen, kyseenalaistava ajattelutapa, korostuvat tulevaisuustiedon epävarman luonteen vuoksi. Seurauksena hallitsevien persoonien ja ryhmädynamiikan vaikutus skenaarioajatteluun vähentyy huomattavasti ja skenaarioryhmän jäsenten on helpompi tuoda näkemyksensä julki. Strukturoitu prosessi pakottaa johtajat myös tuomaan näkemyksensä esiin ja sovittamaan niitä muiden ryhmän jäsenten kaltaisiksi. (Van der Heijden ym. 2002, 84–87). Skenaarioiden rakentamisen prosessi saa aikaan tiedon diffuusiota prosessiin osallistuvien kesken. Toivottavaa on myös yhteisen kielen kehittyminen tulevaisuutta ja toimintaympäristöä koskevissa asioissa. Parhaimmassa tapauksessa skenaariomenetelmä kehittää organisaation keskustelukulttuuria ja luo paremmat suhteet eri funktioiden johdon välille.

*Kognitiiviset hyödyt.* Skenaariotyöskentely pakottaa osallistujat tarkastelemaan tiiviimmin organisaation sisäistä ja ulkoista ympäristöä sekä hahmottamaan organisaatioon vaikuttavat ilmiöt. Skenaarioprosessin systemaattinen luonne ohjaa johtajat havaitsemaan epäjohtonmukaisuudet omista ja kollegioidensa ajatuksista. Prosessin edetessä tehdään erilaisia tutkimuksia, joissa hankitaan tärkeäksi koettuja tietoja. Toivottuna hyötynä on organisaation ympäristön dynamiikan selkeämpi ymmärrys. (Van der Heijden ym. 2002, 142.) Skenaariotyöskentelyprosessi pakottaa osallistujat ajattelemaan ja toimimaan rationaalisesti hankittujen tietojen pohjalta, poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja haastamaan omaa ajattelua.

*Psykologiset hyödyt.* Organisaatioiden ja niiden johtajien kyky tunnistaa ongelmia, rajata niitä ja löytää ratkaisuja vaihtelee suuresti. Psykologiset ja sosiaalipsykologiset mekanismit vaikuttavat johtajien kykenevyyteen hahmottaa tilannekuvia ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Johtajilla on tiedostamaton tapa rajata ongelma määrättyllä, itselleen ominaisella tavalla, joka saattaa olla liian kapea käsillä olevan ongelman ratkaisuun ja johtaa väärän ongelman käsittelyyn. Psykologia nousee esille, kun johtaja huomaa valinneensa väärän strategian. Strategian vaihtaminen toiseen voi osoittautua psykologisesti ylivoimaiseksi esteeksi. (Van Der Heijden ym. 2002, 41–85). Psykologiseksi ongelmaksi voi muodostua myös jokin organisaatioille tyypillisistä perusilmiöistä, kuten aiemman menestyksen mukanaan tuoma liiallinen itsevarmuus tai organisaatiokulttuuriin iskostunut toimintatapa, joka aiheuttaa kyvyttömyyttä reagoida ympäristön muutoksiin tarvittavissa määrin sekä päivittää tarpeellisten muutosten listaa. Yksi tunnetuimmista organisaatiota käsittelevistä metaforista on organisaatio mielen vankilana, joka tuo esiin juuri nämä organisaation ilmiöt.

Skenaariotyöskentelyllä voidaan ohittaa strategiseen päätöksentekoon vaikuttavia psykologisia mekanismeja. Skenaarioajattelun lähtökohtana on johtajien riittämätön ja epävarma käsitys tulevaisuudesta. Skenaariot moninaisuudessaan vastaavat vain tietyiltä osin johtajien vallitsevaa käsitystä tulevaisuudesta, ja käsitys tulee näin ollen automaattisesti kyseenalaistetuksi. Skenaariotyöskentelyn prosessiin kuuluu sisäänrakennetusti verstastyöskentely, missä organisaation johdon käsitykset tulevat esiin keskustelujen myötä. Strategiatyöskentelyssä usein hyväksikäytetyt ulkopuoliset asiantuntijat ja prosessin mukana soljuva systemaattinen tiedonkeruu ovat tekijöitä, jotka tuottavat organisaation johdolle käsiteltäväksi tietoa aineesta ristiriidassa heidän mahdollisesti lukkiutuneisiin tilannekuviinsa. Reaalisesti mahdollisten skenaarioiden eli usean järkevän ja perustellun

skenaarion luominen edellyttää vallitsevan käytännön ja ajattelutavan vakavaa pohtimista. Edellä mainitut skenaariosuunnitteluun sisältyvät mekanismit voivat ainakin tilapäisesti toimia porttina ”mielen vankilan” ulkopuolelle ja mahdollistaa organisaatiokulttuurista poikkeavan toiminnan. Skenaariomenetelmän suuri vahvuus on siinä, että se pyrkii tunnistamaan epävarmuudet sallimatta kuitenkaan tiettyä varmaa tulkintaa niistä. Skenaariomenetelmä pakottaa johtajat irtautumaan perinteisestä ennusteisiin nojaavasta suunnittelusta, joka synnyttää johtajissa liiallista itsevarmuutta ja luottamusta luvaten tiettyjen asioiden tapahtuvan. Johtajat pakotetaan hyväksymään epävarmuus ja luomaan strategia tiedostaen tämäkin näkökulma. Tämän ominaisuuden katsotaan olevan avuksi, kun psykologisten mekanismien vaikutuksia pyritään kiertämään. (Van der Heijden 2002 ym., 61–64.)

*Strategiseen valmiuteen liittyvät hyödyt.* Skenaarioiden avulla johtajilla on mahdollisuus valmistautua tulevaisuuteen ja pohtia etukäteen toimintatavat erityyppisiä tulevaisuuden toimintaympäristöjä silmälläpitäen. Skenaarioiden avulla tapahtuva harjoittelu tuottaa johtajille kokemuksia, jotka edesauttavat heitä toimimaan myöhemmin päättäväisesti uusissa tilanteissa. Skenaariotyöskentelyn avulla on mahdollista luoda skenaariokohtaisia strategioita. Todellisuuden muodostuessa jonkin rakennetun skenaarion kaltaiseksi suunnitelmia, sopivia toimintastrategioita ja ratkaisuvaihtoehtoja on jo olemassa. Mahdollisesti asetettujen indikaattoreiden seuranta mahdollistaa skenaarioiden toteutumisen valvonnan. (Ralston & Wilson 2006, 141–148.)

*Päätöksenteon laatuun liittyvät hyödyt.* Laadukkaiden skenaarioiden avulla mahdollistetaan todennäköisten tulevaisuuden kehityspolkujen hahmottaminen. Strategisten päätösten toimivuutta voidaan tarkastella eri skenaarioissa. Tarkastelun avulla pyritään löytämään useita tulevaisuuden toimintaympäristöissä toimivia strategisia toimintatapoja. Strategioiden tarkastelu eri skenaarioissa kannustaa myös joustavien ja korjattavissa olevien strategioiden luomiseen. Skenaarioiden hyväksikäyttö strategiatyöskentelyssä edesauttaa paljastamaan strategioiden heikot kohdat. Pinnalle voi nousta myös strategian onnistumisen kannalta kriittisiä elementtejä eli asioita joista on ehdottomasti huolehdittava hyvin, että strategia ei ajaudu vaikeuksiin. Huomiota on kiinnitettävä myös kehityskulkuihin, jotka voivat muodostua strategian kannalta erityisen ongelmallisiksi ja joita olisi pyrittävä estämään tehokkaasti. (Ralston & Wilson 2006, 149–160.) Skenaariotyöskentely luo siis päätöksentekoon informaatiota helpottamaan ratkaisujen tekoa ja edesauttaa erilaisten näkökulmien tarkastelun päätöksentekoprosessin edetessä. Lukkiutunut ajattelu saadaan häivytettyä ja

päätöksentekijöiden silmät avattua. Organisaation kehitystä uhkaavat kriittiset esteet kyetään huomaamaan ajoissa ja keksimään keinot niiden ylittämiseksi, sekä vastaavasti aikaisemmin vaille huomiota jääneet positiiviset kehitysmahdollisuudet voivat suuremmalla todennäköisyydellä löytää tiensä suurennuslasin alle jatkojalostusta varten.

### 3.5 Skenaarioprosessin kulku

Ralstonin ja Wilsonin (2006) esittämä skenaariosuunnitteluprosessi on kuvattu polku kohti skenaarioiden valmistumista. Heidän mallinsa on varsin selkeä ja toimiva, minkä vuoksi valitsin juuri tämän tarkastelun alaiseksi avaamaan skenaariosuunnitteluprosessin etenemistä. He erottuvat kvantitatiivisemmasta skenaariosuunnittelun suuntauksesta sekä strukturoimattomasta skenaariotyöskentelystä kutsumalla omaa lähestymistapaansa intuitiivis-loogiseksi. Ralstonin ja Wilsonin malli toimii hyvänä esimerkkinä heuristisen skenaariosuunnittelun kulusta, koska sen strukturaation aste on lähimpänä arvuuttelevaa ja kokeilevaa suuntausta. Käyn seuraavaksi läpi eri vaiheet heidän mallinsa avustuksella. Vaiheiden syvempi tarkastelu nostaa esiin skenaariosuunnittelulle asetettuja tavoitteita, mutta myös prosessin edetessä ilmeneviä kriittisiä kohtia ongelmiseen.

1. *Esityöt.* Skenaariosuunnittelu on parasta aloittaa pohtimalla skenaariosuunnittelun soveltuvuutta menetelmänä spesifin organisaation nykytilanteeseen strategisen päätöksenteon näkökulmasta. Mikäli tavoitteena on luoda lyhyen aikavälin strategisia suunnitelmia, skenaariosuunnittelu ei välttämättä ole oikea menetelmä. Skenaariosuunnitteluun on sidottava riittävä määrä resursseja, jotta toimintaan ryhtyminen on ylipäättään kannattavaa. Jos ehdot täyttyvät ja menetelmä arvioidaan soveltuvaksi, on määriteltävä tarkemmin organisaation mahdollisesti kohtaamat strategiset kysymykset ja osoitettava skenaariosuunnittelun konkreettinen apu ratkaisunteossa ja ympäristön epävarmuuden hallinnassa. Lisäksi on luotava täsmällisempiä dokumentteja prosessissa tarvittavista syötteistä, resursseista ja asiantuntemuksesta. Luotu täsmällinen dokumentti prosessin suunnitelmasta voi toimia apuna sisäisessä viestinnässä, kun skenaariosuunnittelusta tiedotetaan. (Ralston & Wilson 2006, 40–43.)

Skenaariosuunnitteluprosessin ensimmäisten askelten kriittisin vaihe on ylimmän johdon tuen saavuttaminen. Se on elintärkeää sekä tulokseen liittyvien hyötyjen että prosessuaalisten hyötyjen

saavuttamisen näkökulmasta. Ylin johto päättää strategisista suuntauksista ja heidän on luotettava skenaariomenetelmän antamiin tuloksiin, jotta skenaarioiden hyödyntäminen päätöksenteossa kävisi myöhemmin toteen. Skenaariomenetelmän avulla saatavat prosessuaaliset hyödyt maksimoituvat sitä mukaan, mitä enemmän organisaation strateginen huippu tukee ja osallistuu skenaariosuunnitteluun. (Ralston & Wilson 45–49.) Mikäli organisaation johto ei tue skenaariosuunnittelusta saatavia tuloksia ja usko niiden hyödynnettävyyteen, on koko prosessi strategisen suunnittelun kannalta miltei turhaa. Mahdollisesti saavutettavissa olevat suuren hyödyt jäävät leijumaan organisaatioissa ilmaan eikä niitä ymmärretä tai voida ottaa käytäntöön ilman ylimmän johdon hyväksyntää.

2.. *Tarkenna päätösfokus.* Onnistumisen kannalta tarkastelun rajaaminen on ehdottoman tärkeää. Liian laaja näkökulma tarkasteltavaan kohteeseen tuottaa joko mahdottoman määrän aineistoa käsitellä tai liian yleismaailmallista spekulointia, ilman täsmennettyä tulosta strategisen päätöksenteon avuksi. Liian kapea tarkastelu vastaavasti ei ota tulevaisuuden kannalta kaikkia tarpeellisia muutosvoimia huomioon jättäen kysymyksiä leijumaan ilmaan. Fokuksen täsmentämisen on syytä lähteä liikkeelle organisaation johtajien tunnistamista päätöksentekoa vaativista tärkeistä asioista. Keskeistä on määritellä skenaarioprosessin rooli strategiatyön osana laajemmassa merkityksessä ja tavoitteet mitä skenaarioprosessilta halutaan. (Ralston & Wilson 2006, 51–55.) Tavoitteena on siis saada koko prosessiin osallistuva joukko samalle sivulle ja ohjaamaan ajatuksensa saman päämäärän saavuttamiseksi asetetussa mittakaavassa.

3. *Prosessin suunnittelu ja skenaarioryhmän muodostaminen.* Prosessin suunnittelu pitää sisällään muun muassa tapaamisten ja skenaarioverstaiden aikatauluttamista ja resurssien jakamista, tehtävien delegoimista jne. Prosessin suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon myös, miten käytännön työympäristöön on mahdollista luoda luovuuteen, avoimeen kommunikointiin ja ideoiden jakamiseen kannustava ilmapiiri. Prosessiin osallistuvia voidaan valmistella työhön etukäteen esimerkiksi ennakkomateriaalien jaolla. (Ralston & Wilson 2006, 57–62.) Monissa organisaatioissa saattaa olla valmiiksi organisaatiokulttuuri, joka ajaa työntekijät pitämään mahdolliset mielipiteensä itsellään ja uskallusta niiden julkittamiseen ei ole. Prosessin onnistumisen kannalta kaikki ns. hiljainen tieto ja osaaminen organisaation sisältä on saatava ulos ja valjastettava hyötykäyttöön maksimaalisen tuloksen saavuttamiseksi.

Skenaariosuunnittelun onnistumisen kannalta yksi keskeisimmistä rooleista on fasilitaattorilla. Fasilitaattorin tehtävänä on skenaariosuunnittelusta saatavan hyödyn maksimointi, prosessissa ilmenevien ongelmakohtien ratkaiseminen ja skenaarioryhmässä käytävän keskustelun ohjaaminen prosessin mukaisesti. Fasilitaattori ei saa kuitenkaan missään nimessä pyrkiä puuttumaan skenaarioryhmän ajatuksenjuoksun sisältöön. Fasilitaattori voidaan palkata organisaation ulkopuolelta tai hän voi olla organisaation jäsen, mutta edellytyksenä on asiantuntemus ja aikaisempi kokemus skenaariotyöskentelystä. Ralston ja Wilson täsmentävät, että käsiteltävän strategisen asian tai skenaarioiden tarkastelualueen asiantuntemus ei ole kuitenkaan välttämättömyys fasilitaattorille. (Ralston & Wilson 2006, 65–68.)

Skenaarioryhmän vastuulla on keskeisten epävarmuustekijöiden tunnistaminen, skenaarioiden luominen sekä skenaarioiden strategiaa koskevan ajattelun ja keskustelun käynnistäminen. Skenaarioryhmän sisällä tulisi vallita monipuolinen asiantuntemus käsillä olevista strategisista kysymyksistä, toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden kannalta tärkeistä voimista. Ryhmällä täytyy olla myös kyky hankkia informaatiota edellä mainituista seikoista prosessin edetessä eikä vain tyytyä juuri sillä hetkellä käsillä olevaan tietouteen. Mikäli skenaarioryhmän jäsenistö ei koostu organisaation strategisesta huipusta, tulisi skenaarioryhmän olla erittäin tietoinen johtoryhmän näkemyksistä. Ralston ja Wilson suosittelevat, että ainakin muutama johtoryhmään kuuluva jäsen olisi myös skenaarioryhmän käytettävissä. Tämän piirteen puuttuessa aiemmin mainitsemani maksimaalisen hyödyn saaminen irti prosessista on mahdottomuus. (Ralston & Wilson 2006, 69–72.)

4. *Informaation kerääminen.* Organisaation sisällä on itsessään valmiiksi runsaasti hyödyllistä ja tärkeää informaatiota skenaariosuunnittelun avuksi. Tieto koostuu pääosin raporteista ja tutkimusdokumenteista, mutta myös avainhenkilöiden ja johtajien mielissä on ns. hiljaista tietoa. Informaatiota on organisaation sisällä massoitain, joten sisäisen tiedon kerääminen integroi ja yhteen sovittaa näkemyseroja ja toisistaan eroavia mielipiteitä. Sisäisen tiedon lisäksi skenaarioryhmälle kerätään informaatiota organisaation ulkopuolelta haastatteleamalla ulkopuolisia asiantuntijoita. Yhteen kerätty materiaali auttaa skenaarioryhmää ajattelun stimuloinnilla sekä tietämyksessä mahdollisesti olevien aukkojen paikkaamisella. (Ralston & Wilson 2006, 75–80.) Jokaisessa vaiheessa tulee varsin selkeästi esille oman ajattelun haastaminen ja mukavuusalueeltaan poistuminen. Tässä tapauksessa uuden informaation hyväksyminen, vaikka se olisi vastoin omaa ajatusmaailmaa ja ennakkokäsitystä.

5. *Avainmuuttujien ja keskeisten voimien tunnistaminen.* Tämän vaiheen päätehtävänä skenaarioryhmällä on selvittää ne kysymykset, joiden vastauksien tietäminen määrittäisi valittavan strategian ja poistaisi epävarmuuden prosessin yltä. Näistä tärkeimmät tunnistetaan avainmuuttujiksi ja ne jaetaan ryhmiin vaihtelevin perustein. Avainmuuttujien ryhmittelystä käydään keskusteluja ja testauksen avulla löydetään yhteisymmärrys.

Seuraavaksi tunnistetaan ajurit, jotka ovat avainmuuttujien arvoon vaikuttavia voimia. Ajureiden lukumäärä nousee ryhmätyöskentelyn avulla suureksi. Ajureista pyritään luomaan mahdollisimman täydellinen listaus, jonka jälkeen ajurit ryhmitellään. Ajureiden tarkoituksena on valottaa toimintaympäristön ja sen tulevan kehityksen suunta käsitteellisen mallin kautta. Ralston ja Wilson täsmentävät, että mallin ei tule olla monimutkainen konstruktio, vaan esimerkiksi ajureiden ryhmittely hierarkkisesti sopivaan määrään tasoja on varsin toimiva tapa. Ajureiden tasoja voi olla vain kaksikin, mikro- ja makrotaso. Alimmalla tasolla toimivat avainmuuttujat. Mallin on tarkoitus kuvata myös ajureiden ja avainmuuttujien välistä yhteyttä ja vaikutussuhteita. (Ralston & Wilson 2006, 87–95.)

6. *Tutkimusvaihe.* Tutkimusvaihe pitää sisällään uuden informaation hankkimisen organisaation ulkopuolelta tarkastelun kohdistuessa aiemmin tunnistettuihin ajureihin. Tutkimusvaiheen tehtävänä on täsmentää ympäristössä vallitsevat trendit ja mahdolliset kehityssuunnat ajureita silmällä pitäen sekä niihin liittyvät epävarmuudet ja vaikutus avainmuuttujiin. Ajureiden ryhmittelyä on hyvä edelleen jatkaa, mikäli sen katsotaan olevan mielekkäällä tavalla mahdollista. Tutkimuksen avulla saadut tulokset on dokumentoitava skenaariotiimin käsiteltäväksi. (Ralston & Wilson 2006, 97–100.)

7. *Skenaarioiden valmistelu.* Ajureiden arviointi tapahtuu niiden prioriteetin mukaan skenaarioiden tarkastelunäkökulmasta ja toisaalta sen mukaan kuinka suuri epävarmuus ajureihin on aiemmissa analyyseissa liitetty. Ajurit on mahdollista jakaa kolmeen eri luokkaan suhteessa kumpaankin akseliin. Luokkiin sijoittelu perustuu ryhmän arviointiin tulevasta kehityksestä. Ryhmän asiantuntijoiden ollessa yksimielisiä ajurin tulevasta kehityksestä, luokitellaan ajuri ennustettavaksi. Asiantuntijoiden mielipiteiden poiketessa huomattavasti toisistaan, ajurin katsotaan olevan ennustamaton. Jatkoanalyyseja on mahdollista tehdä juuri ennustamattomista, mutta tärkeistä ajureista. (Ralston & Wilson 2006, 103–109.)

Seuraavassa avaan hieman ajureiden ja ydinakseleiden toimintalogiikkaa ja käyttötarkoitusta. Tärkeistä ja epävarmoista ajureista pyritään ryhmittelyllä muodostamaan epävarmuuden ydinakselit. Akselilla on kaksi napaa, jotka kuvaavat kehityskulun tai tulevaisuuden toimintalogiikan vastakkaisia suuntia epävarmoille ajureille. Yhdelle epävarmuuden ydinakselille on tyypillisesti sijoitettu useita eri ajureita. Ydinakselin kaksi napaa mahdollistavat kaksi konfiguraatiota tuleville skenaarioille. Ydinakseleiden lukumäärä määräytyy siten, että ainakin valtaosa epävarmoiksi ja tärkeiksi luokitelluista ajureista tulee sijoitetuksi epävarmuuden ydinakseleille. Joskus jopa yksi akseli riittää, kaksi akselia on luonteva määrä ja kolme tai neljä akselia mahdollisia. Jos akseleiden lukumääräksi valitaan neljä, on luotavien peruskonfiguraatioiden lukumäärä jo 16. Näin suuri määrä on hyödytön skenaariosuunnittelua silmälläpitäen, ja kaikista mahdollisista konfiguraatioista ei pyritäkään kehittämään skenaarioita. (Ralston & Wilson 2006, 111–117.)

Pohdittaessa sopivaa lukumäärää skenaarioiden luomiselle, tukevat Ralston & Wilson neljän mahdollisen skenaarion rakentamista. Epävarmuuden ydinakseleiden avulla muodostuvien skenaarioiden lukumäärä on mahdollista laskea kaavasta  $2^n$  ( $n$  = ydinakseleiden lukumäärä). Skenaarioiden tarkoituksenahan on haastaa strategisen ajattelun urautuminen ja poistaa mahdollisuus käsitellä vain yhtä skenaarioita todennäköisenä vaihtoehtona. Tämä tavoite tukee vahvasti neljän skenaarion luomista. Suurempi määrä skenaarioita vähentää skenaarioiden käytön mielekkyyttä osana strategista päätöksentekoa sekä hankaloittaa skenaarioryhmän toimintaa luoda skenaarioita. Suuri määrä skenaarioita usein myös heikentää skenaarioiden sisällön laatua. Luotuja konfiguraatioita tarkastellaan ja niistä seulotaan käyttötarkoitukseen sopivimmat skenaarioiden työstämiseksi. Ominaisuuksiltaan muodostettavien skenaarioiden tulisi olla loogisia ja sisäisesti koherentteja, ja mahdollisia seurauksia taustalla olevien ajurien kehityksestä. Muodostettavien skenaarioiden tarkoituksena olisi myös kattaa mahdollisten tulevaisuuksien joukko edustavalla tavalla. Skenaarioiden tulisi myös poiketa toisistaan selvästi ollen eri teemojen variaatioita. Ralston ja Wilson korostavat, että skenaarioiden tulee olla realistisia ja totuudenmukaisia, mutta siitä huolimatta äärirajoilla keikkuvia. (Ralston & Wilson 2006, 119–124.)

8. *Valmiiden skenaarioiden luominen.* Seuraavaksi vuorossa on skenaarioiden yksityiskohtainen kirjoittaminen tarinalliseen muotoon valittuja konfiguraatioita hyväksikäyttäen. Tarinan runko syntyy



nimenomaan konfiguraatioista. Tarinoiden sisältönä ovat tapahtumaketjut, jotka avaavat syiden ja seurausten avulla miten skenaarion konfiguraatio toteutuu. Skenaariotarinat koostuvat erilaisista elementeistä, kuten tapahtumista ja juonellisista vaiheista sekä henkilöistä. Yksityiskohtainen ja selkeä skenaariotarina lisää skenaarion uskottavuutta ja merkitystä osana strategiatyötä. Skenaarioiden sisältö on kuitenkin hyvin pitkälti riippuvainen niiden käyttötarkoituksesta ja kontekstista. Skenaarioiden kirjoittamisella tarkoitetaan tässä vaiheessa kaiken skenaarioesityksiin sisältyvän materiaalin käsittelyä. (Ralston & Wilson 2006, 125–137.)

Ralstonin ja Wilsonin mukaan skenaariotarinat muistuttavat draamallista tarinaa, koska niiden on sisällettävä konflikteja. Konflikteilla pyritään havainnollistamaan ajurien dynamiikka toimintaympäristön kanssa. Ilman konflikteja lopputulemaan etenevä skenaariotarina ei anna todellista kuvaa eikä myöskään haasta skenaarion lukijaa tarvittavissa määrin. Jopa organisaation tulevaisuudennäkymiä optimistisesti kuvaavat skenaariot sisältävät konflikteja. Seuraavaksi valmis skenario nimetään. Ralstonin ja Wilsonin mallin mukaan ennen yksityiskohtaista skenaariotarinaa tulisi olla luettavissa ytimekäs kuvaus skenaarion sisällöstä ja siinä suurimman vaikutuksen tekevästä ajureista ja niiden seurauksista. Heidän mukaansa skenaarion loppuun tulisi liittää taulukko, joka vertailee skenaarioita ajureiden toiminnan suhteen skenario skenaariolta. (Ralston & Wilson 2006, 125 - 137.) Skenaarioiden luominen on siis kaiken kaikkiaan aineistonkeruun ja analysoinnin formaaliudesta huolimatta erittäin luovaa toimintaa. Mikään formaali menetelmä ei ole kykeneväinen korvaamaan skenaarioita kirjoittavan ihmisen vaikutusta prosessiin. Skenaarion kirjoittaminen perustuu siis suuresti siinä työskentelevien henkilöiden intuitioon.

9. *Skenaarioiden käyttäminen strategiatyössä.* Ilman jatkotoimenpiteitä valmiiden skenaarioasiakirjojen pelkkä olemassaolo ei tuota hyötyjä ne luoneelle organisaatiolle. Tämän vuoksi organisaation on otettava skenaarioiden toiminnalle aiheuttamat implikaatiot tarkan analysoinnin kohteeksi. Huolellisen analysoinnin puuttuessa, organisaatio saavuttaa pelkästään prosessuaalisia hyötyjä. Viimeistään analyysi vaiheessa organisaation strategisen huipun on osallistuttava aktiivisesti mukaan toimintaan, koska ilman huipun tukea skenaariosuunnitteluun liitettyjä hyötyjä on miltei mahdotonta realisoida.

Ralstonin ja Wilsonin mallia mukaillen skenaarioprosessin kliimaksi löytyy strategiatyövaiheesta. Skenaariotyöryhmä uppoutuu yksittäisiin skenaarioihin asettuen organisaation päätöksentekijöiden rooleihin ja tarkastellen skenaarioita yksitellen päätöksentekijöiden näkökulmasta. Skenaariotyöryhmä olettaa tietyn skenaarion tapahtuvaksi ja kartoittaa sen mahdollisesti kohtaamat uhat ja mahdollisuudet sekä strategiset vaihtoehdot, jotka ovat skenaarioissa päteviä. Skenaarioryhmä tuottaa valituissa skenaarioissa optimaaliset strategiat ja dokumentoi ne myöhempää käyttöä varten. Strategioiden luomisprosessin tärkeimpiä sisällöllisiä ulottuvuuksia ovat tavoitteet skenaarioissa, keinot tavoitteisiin pääsemiseksi erilaisten toimenpideohjelmien avulla sekä se mitä resursseja ja kompetensseja kaiken tämän mahdollistamiseksi tarvitaan. Pelkkä sisäinen tarkastelu ei riitä, vaan lisäksi on laadittava toimintaympäristön seurantasuunnitelma. Päätöksiä on tehtävä tarkasteltavista muuttujista, joiden todellista kehitystä tarkkaillaan ympäristössä. On analysoitava, mitkä indikaattorit viestittävät skenaarion tai skenaarion dynamiikan toteutumisesta ja ovat siten ajankohtaisia käyttöön otettaviksi. (Ralston & Wilson 2006, 140- 169.)

Käyttämäni kuvaus Ralstonin ja Wilsonin skenaariosuunnitteluprosessista on varsin seikkaperäinen. Heillä on tarjota hyvin yksityiskohtaisesti strukturoituja apumetodeja prosessin kriittisimpiin vaiheisiin. Tarkoituksenani onkin vain selkiyttää skenaariosuunnitteluprosessin toiminnan kulkua ja luoda viitekehys skenaariosuunnitteluprosessin yleiselle käsittelylle kuvaamalla Ralstonin ja Wilsonin malli varsin pelkistetyksi. Tätä mallia on käytetty useissa tutkimuksissa kuvaamaan skenaariotyöskentelyn etenemistä prosessin muodossa ja mielestäni tämän mallin mukaan ottaminen omaankin tutkimukseeni on varsin onnistunut. Yhteenvedona voidaan todeta, että Ralstonin ja Wilsonin ajattelussa skenaariotyöskentely on vahvasti linkitetty strategiseen suunnitteluun ja hyvin toimiessaan se muuttaa merkittäväällä tavalla koko organisaation kulttuuria tehokkaampaan ja toimivampaan suuntaan rohkaisten ajattelemaan luovalla tavalla ja poistumaan rutiininomaisesta urautuneesta ajattelutavasta.

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineisto**

Tutkimuksen empiirinen aineisto on muodostettu haastattelemalla viittä skenaariotyöskentelyä vahvasti strategisen suunnittelun työkaluna käyttävää organisaatiota. Organisaatioiden valinnassa edellytettiin, että kukin niistä on sisällyttänyt skenaariotyöskentelyn osaksi strategiaprosessia. Edellytykseksi haastateltavia valittaessa organisaatioiden sisältä muodostui myös se, että heillä oli vahvaa omakohtaista kokemusta ja aktiivisuutta skenaariotyöskentelyn osasena. Haastatellut johtajat ovat joko yrityksensä toimitusjohtajia tai kehitystiimin johtovastuussa. Kaikki haastatteluissa mukana olleet yritykset lukeutuvat suuriin yrityksiin. Tällaisissa yrityksissä toiminta- ja kilpailuympäristö on usein laaja, jolloin tulevaisuudenskenaarioiden luominen ja rooli toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi nousevat tärkeään rooliin. Haastatellut johtajat ja päälliköt edustavat seuraavia yrityksiä: Orion Oyj, Outotec Oyj, Veikkaus Oy, St1 Oy ja Pirkanmaan Osuuskauppa. Yritykset antoivat luvan mainita ne tutkimuksessa erittelemättä erikseen kuitenkaan strategioiden sisältöä. Tutkimuksessa mainittuja seikkoja ei myöskään kohdisteta suoraan mitään yksittäistä yritystä tarkoittavaksi.

#### **4.1.1 Orion Oyj**

Orion Oyj on suomalainen lääkkeitä ja diagnostisia testejä kehittävä pörssiyhtiö, joka toimii maailmanlaajuisesti. Yhtiö on perustettu vuonna 1917. Orion kehittää, valmistaa ja markkinoi ihmis- ja eläinlääkkeitä, lääkkeiden vaikuttavia aineita sekä diagnostisia testejä. Yhtiön jatkuva panostus kohdistuu uusien lääkkeiden sekä hoitotapojen kehittämiseen ja tutkimiseen. Lääkeliiketoiminnan osuus Orionin Oyj:n liikevaihdosta on n. 95 %. Yhtiön liikevaihdoksi muodostui vuonna 2013 noin 1007 miljoonaa euroa, ja yhtiö työllisti vuoden lopussa noin 3500 henkilöä. Yhtiön anti haastattelumateriaalien kautta toi mukanaan maisterintutkimukseen vahvan kansainvälisen vivahteen ja antoi kuvan skenaariotyöskentelyn roolista osana suuren organisaation strategista suunnittelua. Haastateltavana oli Orion Oyj:n toimitusjohtaja Timo Lappalainen.

#### **4.1.2 Outotec Oyj**

Outotec Oyj on suomalainen pörssiyhtiö, joka on maailman johtava mineraalien- ja metallienjalostusteknologian toimittaja. Yhtiö toimii myynti- ja palvelukeskuksien voimin yhteensä 27 maassa kuudella eri mantereella. Outotec on tunnettu monista vuosikymmenten aikana kehitetyistä uraauurtavista teknologioista. Yhtiön tarjontaan kuuluu myös innovatiiviset ratkaisut muun muassa teollisuusvesien käsittelyyn, vaihtoehtoisten energialähteiden hyödyntämiseen ja kemianteollisuuteen. Yhtiön liikevaihto vuonna 2012 oli 2087 miljoonaa euroa, ja se työllisti vuoden lopussa noin 4800 henkilöä. Outotecin strategisena toiminta-ajatuksena on maapallon luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen sekä asiakkaille räätälöityjen parhaiden elinkaariratkaisujen toimittaminen tuotannon näkökulmasta ympäristövaikutukset minimoiden. Yhtiö toimii hyvin kompleksisessa ympäristössä, jossa vaikuttavia tekijöitä organisaation strategiasuunnitteluun ja samalla myös skenaariotyöskentelyyn on huomattavan useita. Tutkimukseen tuli kokemuseräistä tietoutta monivivahteisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä toimimisesta. Haastateltavana oli Outotec Oyj:n puheenjohtaja Pertti Korhonen.

#### **4.1.3 Veikkaus Oy**

Veikkaus Oy on vuonna 1940 perustettu valtion omistama osakeyhtiö, jolla on arpajaislain mukaan yksinoikeus veikkaus- ja vedonlyöntipelien ja raha-arpajaisten toimeenpanemiseen. Veikkauksen kaikissa peleissä noudatetaan valtioneuvoston asetusta Veikkaus Oy:n rahapelien toimeenpanosta. Tuotonjaosta päättää opetus- ja kulttuuriministeriö ja pelitoimintaa valvoo sisäasiainministeriön alainen Poliisihallitus. Veikkaukselle asetettuna tehtävänä on tarjota suomalaisille luotettava ja kiinnostava vaihtoehto alati kasvavalle luvattomalle pelitoiminnalle. Yksinoikeutta perustellaan viranomaisten keinolla hallita pelaamista ja rajoittaa kilpailua, joka sääntelemättömänä johtaisi asiakkaiden aggressiiviseen houkuttelemiseen. Veikkauksen hallittu ja suunnitelmallinen strateginen kehitystyö sekä toimialansa pioneerina toimiminen toivat sille vuonna 2010 Laatupalkinto 2010 – kilpailun voiton. Yhtiön liikevaihto vuonna 2013 oli noin 1860 miljoonaa euroa, ja se työllisti vuoden lopussa 333 henkilöä. Veikkauksen haastattelemisen toi tutkimukseen monopoliasemassa toimivan organisaation näkökulman skenaariotyöskentelyn roolista strategisen suunnittelun työkaluna. Haastateltavina olivat kehitysjohtaja Jari Vähänen, kehityspäällikkö Jenni Ahlblad ja kehityspäällikkö Vesa Mäkinen.

#### **4.1.4 St1 Oy**

St1 Oy on suomalainen energiayhtiö, jonka emoyhtiönä toimii St1 Holding Oy. St1-konserniin kuuluvat jakeluketjut Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa sekä muun muassa tytäryhtiöt St1 Biofuels, St1 Group ja North European Oil Trade Oy, jossa on yhteisomistajuus SOK:n kanssa. Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 1600 miljoonaa euroa, ja se työllisti vuoden lopussa 175 henkilöä. St1 myy polttoainetta ja sähköä, valmistaa suomalaisesta jätteestä bioetanolia, tuottaa teollisesti tuulivoimaa osakkuusyhtiö TuuliWatti Oy:n kautta sekä tarjoaa muitakin uusiutuvan energian tuotteita kuluttajille ja teollisuudelle. Haastattelu antoi hyvin kattavan kuvauksen energiayhtiön toimintaympäristöstä ja skenaariotyöskentelyssä käytettävän datan monimuotoisuudesta. St1 antoi osaltaan aivan uudenlaisen lisän tutkimukseen ja hahmotti kattavasti tärkeitä tekijöitä skenaariotyöskentelyssä. Haastateltavana oli St1:n toimitusjohtaja Mika Wiljanen.

#### **4.1.5 Pirkanmaan Osuuskauppa**

Pirkanmaan Osuuskauppa on vuonna 1983 perustettu asiakasomistajiensa omistama, vastuullisesti palveleva paikallinen yritys, joka toimii osana S-ryhmää. S-ryhmä on Suomen ainoa osuuskaupparyhmä, joka käsittää 20 itsenäistä alueellista osuuskauppaa. Osuuskauppa harjoittaa päivittäistavara- ja käyttötavarakauppaa, ravintolakauppaa sekä polttoneste- ja liikennemyymäläkauppaa. Toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli 772 miljoonaa euroa ja se työllisti vuoden lopussa 2836 henkilöä. Pirkanmaan Osuuskaupan anti tutkimukseen oli tuoda näkökulmia paikallisena toimijana, mutta suuren asiakaskunnan omaavana tahona. Toimintaympäristö on suppeampi kuin muilla mukana olleilla organisaatioilla, mikä toi mielenkiintoisen lisänäkökulman skenaariotyöskentelyn käyttötarkoituksiin ja mahdollisuuksiin. Haastateltavana oli Pirkanmaan Osuuskaupan kehityspäällikkö Lea Suuripää.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

### 4.2.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen avulla katsottiin saavutettavan parhaiten tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu onkin usein ollut päämenetelmänä. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelulle on ominaista suora kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa. Haastattelu on ikääkuin keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, mikä mahdollistaa aineiston keruun säätelyn haastattelutilanteen edetessä ja haastateltavan vastauksien myötä. Teemahaastattelu antaa joustavan mahdollisuuden reagoida haastattelutilanteessa pinnalle nouseviin asioihin ja antaa mahdollisuuden kehittää haastattelurunkoa tulevia vastaavia tilanteita varten. Menetelmän eduiksi voidaan lukea myös mahdollisuus muuttaa läpikäytävien aiheiden järjestystä haastattelun edetessä tilanteesta riippuen sekä tulkita vastauksia vapaammin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa. Haastattelijan on myös mahdollista tavoittaa haastateltavat myöhemmin, jos aineisto kaipaa täydentämistä. (Hirsijärvi ym. 2009, 204–206.) Haastattelua käytettäessä haastattelijalla on myös mahdollisuus toimia ikään kuin havainnoitsijan roolissa haastattelutilanteen edetessä. Toisin sanoen tarkastelun kohteeksi voi nousta tapa, jolla asiat sanotaan ja tuodaan haastattelijan tietoon. Menetelmänä teemahaastattelu antaa mahdollisuuden valita haastatteluun henkilöitä, joilla on asiantuntemusta ja tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Haastateltavien tarkka valinta onkin erityisen tärkeässä roolissa onnistumista silmällä pitäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73, 74.)

Haastattelu tuo mukanaan myös muutamia haasteita. Haastatteluiden läpivieminen on hyvin paljon aikaa vievä prosessi ja edellyttää haastattelijalta huolellista suunnittelua ja oman roolinsa omaksumista. Haastatteluun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat haastattelija ja haastateltavan lisäksi myös itse haastattelutilanteesta kokonaisuutena. Haastattelun kautta kerätyn aineiston luotettavuutta kannattaa myös miettiä. Luotettavuuteen voi heikentävästi vaikuttaa haastateltavien taipumus esiintyä sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla ja kaunistella asioita. Haastattelijan onkin kyettävä tulkitsemaan haastateltavien vastauksia erilaisten merkitysmailmojen valossa ja konteksti huomioon ottaen. (Hirsijärvi ym. 2009, 206–207.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 48) määrittelevät teemahaastattelun puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelun voidaan katsoa sijaitsevan hyvinkin lähellä syvähaastattelun mallia, kun tarkastelun kohteena ovat kysymysten avoimuuden aste. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat on valittu ennen haastattelua hyvin tarkkaan ja haastattelu etenee teemoittain tarkentavia kysymyksiä hyväksikäyttäen. Korostuksen menetelmässä saavat ihmisten omat tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkityssisällöt sekä vuorovaikutustilanteissa syntyvät merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelun pyrkimyksenä on löytää tutkimukselle asetetun tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta relevantteja vastauksia. Etukäteen valitut teemat haastattelurunkoa rakennettaessa perustuvat tutkimukselle asetettuun viitekehukseen. Teemahaastattelun konkreettinen toteutus voidaan järjestää tapauskohtaisesti, pohtien kysymysten asettelua ja esittämistä. Etukäteistarkasteluun on hyvä ottaa muun muassa kysymysten esittämisjärjestys. Kysymykset voidaan esittää tapauskohtaisesti eri järjestyksessä tai samaa kaavaa mukaillen. Teemahaastattelu sallii suuren vaihteluvälin kysymystenasetteluun liittyvissä seikoissa ja siinä voikin olla joitain piirteitä niin avoimesta haastattelusta kuin myös strukturoidusta haastattelumallista. Yhdenmukaisuudenastekin haastattelujen välillä voi vaihdella tapauskohtaisesti eikä tarkkoja vaatimuksia ole asetettu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimuksen kannalta teemahaastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi on perustelua, koska se on yhteensopiva valitun tutkimusstrategian eli tapaustutkimuksen kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa strategiseen suunnitteluun osallistuvilta johtoryhmän jäseniltä skenaariotyöskentelyn roolista, tärkeydestä, hyödyistä ja ongelmista osana strategiaprosessia. Teemahaastattelun luonne mahdollisti kysymysten esittämisen joustavan säätelyn ja haastattelun ohjaamisen oikeaan suuntaan, mikä edellytti haastattelijan jatkuvaa aktiivisuutta ja reagoimista johtajien sanomisiin. Yhtenä haastatteluille asetettuna tavoitteena oli saada haastateltavat ilmaisemaan omia näkemyksiään mahdollisimman vapaamuotoisesti, mutta kuitenkin valmiiksi asetetun teemahaastattelurungon mukaisesti ja viitekehysten sisällä. Haastateltavien kokemuseräiset huomiot muun muassa skenaariotyöskentelyn hyödyistä olivat siis tässä tutkimuksessa sallittuja. Haastattelurunkoon valitut teemat nousivat esiin tutkimuksen viitekehksestä ja kysymykset käsitelivät muun muassa skenaariotyöskentelyn hyötyjä, kompastuskiviä sekä roolia strategisen suunnittelun työkaluna.

Haastattelut toteutettiin Pirkanmaan Osuuskaupassa 19.3.2014, Veikkaus Oy:ssä 24.3.2014, St1 Oy:ssä 25.3.2014, Outotec Oyj:ssä 26.3.2014 ja Orion Oyj:ssä 26.3.2014. Haastattelut pidettiin joko johtajien työhuoneissa tai yrityksen kokoustiloissa. Haastattelujen kesto oli puolesta tunnista hieman vajaaseen tuntiin riippuen toimitusjohtajien aikatauluista. Puolen tunnin haastattelut tehtiin hyvin intensiivisesti ja anti oli pitkälti sama kuin vajaan tunnin mittaisissa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavilta saadulla suostumuksella. Nauhoittaminen mahdollisti täysipainoisen keskittymiseni itse vuorovaikutustilanteeseen ja aktiivinen reagoiminen haastattelussa esiin nousseisiin asioihin oli tehokkaampaa. Haastattelun ohjaaminen haluttuun suuntaan ja keskustelun pysyminen teemojen sisällä onnistui näin asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Jokainen haastattelu kulki samaa haastattelurunkoa mukaillen, mutta haastateltavien vastauksista riippuen kysymysten muoto ja järjestys poikkesi toisistaan. Tarpeen tullen esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun teemat oli lähetetty viikkoa ennen haastattelua johtajille luettavaksi. Haastattelutilanteessa johtajat tulivat paikalle hyvin valmistautuneina ja kertoivat suhteellisen oma-aloitteisesti ja vapaasti kokemuksistaan skenaariotyöskentelyn parissa. Haastatteluiden jälkeen kukin haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti ja kerättiin yhteenveto analyysia varten.

#### **4.2.2 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen muotoihin perusanalyysimenetelmänä. Laadullinen analyysi jaetaan usein induktiiviseen tai deduktiiviseen analyysiin perustuen tulkintaan siitä päättelyn logiikasta jota tutkimuksessa käytetään. Päättelyn voi olla joko induktiivista eli etenemistä yksittäisestä yleiseen tai deduktiivista, jolloin analyysissa edetään yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95.) Eskola (2001) on kehittänyt jaottelun sisällönanalyysistä, missä analyysi on jaettu aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Lähtökohta aineistolähtöisessä analyysissä on, että aikaisemmilla tiedoilla, teorioilla tai havainnoilla ilmiöstä ei ole vaikutusta analyysin toteuttamistapaan tai lopputulokseen. Tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus ja analyysiyksiköiden valinta juontaa juurensa tutkimuksen tarkoituksesta ja tehtävänasettelusta. Teoriasidonnaisen analyysin piirteenä ovat kytkennät teoriaan, mutta analyysin pohja ei koostu suoraan siitä. Teoria voi toimia apuvälineenä analyysin etenemisprosessissa. Aineistopohjaisen analyysin tapaan myös teoriaohjaavassa analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisesti, mutta siinä analyysia ohjaa tai auttaa myös aikaisempi tieto. Vaikka analyysin luonteena on ottaa



vaikutteita aikaisemmasta tiedosta, sen merkitys ei ole teoriaa testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Tutkimuksen aineiston analyysi perustuu edellä esitetyn jaottelun mukaisesti kolmanteen tapaan analysoida sisältöä eli teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöisessä analyysissä peruntana toimii jokin tietty teoria tai malli, jonka mukaisesti esimerkiksi tutkimuksessa esiin nousevat käsitteet määritellään. Tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun pohjalta ja analyysin ohjenuorana toimii kehys, jonka muodostamisen perustana on aikaisempi tieto. Teorialähtöisellä analyysillä on yleensä tarkoituksena testata olemassa olevaa teoriaa tai mallia uudessa kontekstissa. Päättelyn logiikka tapahtuu yleensä deduktiivisen päättelyn keinoin. Aineistoa peilataan tutkimuksen teoriaosassa käsiteltyihin kategorioihin ja tutkimuskysymysten asettelu tapahtuu suhteessa kategorioista tehtyyn päätökseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97. 98.)

Tutkimuksen aineiston analyysiä voidaan pitää teorialähtöisenä sillä tutkitun skenaariotyöskentelyn käyttötarkoitukset, hyödyt ja ongelmat teoriaosuudessa ovat peräisin muun muassa Van der Hejden (2002) sekä Ralstonin ja Wilsonin (2006) listauksista. Teoriasta esiin nousseita seikkoja on käytetty hyväksi määriteltäessä teemahaastattelun runkoa ja tarkempia haastattelukysymyksiä, vaikka tavoitteena olikin saada haastateltavat johtajat vapaasti ilmaisemaan ajatuksiaan mahdollisimman monipuolisesti. Aineiston analyysissä pyrittiin luomaan johtajien antamista vastauksista haastatteluteemoittain kokonaiskuvaa ja kiinnittämään huomiota haastatteluissa esiin nousseiden seikkojen yhtäläisyyksiin ja eroihin. Johtajien vastauksia verrataan jo teoriaosuudessa esiin nousseisiin piirteisiin skenaariotyöskentelystä strategisen suunnittelun työkaluna sekä etsitään mahdollisia eroavaisuuksia ja yllätyksiä.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Yksi osa laadullisen tutkimuksen olemusta on totuuden, puolueettomuuden, objektiivisuuden sekä havaintojen luotettavuuden kyseenalaistaminen. Käsitys luotettavuudesta ja objektiivisen tiedon mahdollisuudesta syntyvät lukijan omasta käsityksestä koskien totuuden luonnetta. Objektiivisuuden ongelma vaatii havaintojen luotettavuuden ja puolueettomuuden erottamista toisistaan. Puolueettomuutta tarkasteltaessa nousee pinnalle kysymys siitä onko tutkijalla tavoitteena ymmärtää ja

kuulla tiedonantajia itsenään vai onko tutkijan havainnointiin vaikuttanut hänen omat ominaispiirteensä, kuten ikä, sukupuoli, elämäkokemus ja poliittinen asema. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka pätevää ja käyttökelpoista tietoa on saatu rakennettua. Tutkimustulosten luotettavuus vaihtelee tapauskohtaisesti, vaikka asetettuna tavoitteena onkin aina välttää virheiden syntyminen. Luotettavuuden arvioiminen liittyy tästä syystä jokaisen tutkimuksen tekemiseen. Arvioinnissa käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti ja valideetti. Reliabiliteetti ilmaisee mittaustulosten toistettavuuden sekä luotettavuuden suhteessa mittaustulosten toistettavuuteen. Reliabiliteetilla havainnollistetaan mittaustulosten ei-sattumanvaraisuutta. Valideetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä sekä saatujen tulosten ja päätelmien oikeellisuutta suhteessa tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen. Valideetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat ja ne palvelevat sen ilmiön tutkimista, jota on alkujaan haluttu tutkia.

Tämä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta tärkeintä on nostaa esiin yksi seikka. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla yritysten ylimpää johtoryhmää, toimitusjohtajia ja kehitysjohtajia. Haastatellut johtajat ovat vastuussa yritysten strategisesta suunnittelusta ja omaavat laajaa tietoutta myös skenaariotyöskentelyn roolista ja annista yhtenä strategisista työkaluista. Skenaariotyöskentelyn käyttömäärä ja -tapa vaihtelevat kuitenkin yrityksestä riippuen, joten aineisto saattaa antaa jossain määrin vääristyneen ja suppean kuvan. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin keskittyä itse skenaariotyöskentelyn piirteisiin strategisen suunnittelun näkökulmasta ja tämän näkökulman syventämiseen. Haastateltavat ovat kaikki entuudestaan tuntemattomia tutkimuksen tekijälle. Tämä asetelma mainitaan siitä syystä, koska aineiston tulkintaan voi vaikuttaa haastattelijan suhde haastateltavaan ihmiseen ja mahdolliset ennako-odotukset saatavista vastauksista aiemman käsityksen perusteella haastateltavasta ihmisenä. Tutkimuksessa käytettävä aineisto on käsitelty puolueettomasti ja objektiivisesti.

Tutkimuksen luotettavuus määrittyy edellä mainittujen seikkojen ohella myös siitä, kuinka oikean kuvan johtajat antoivat yritysten skenaariotyöskentelystä. Luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on huomioitava myös teemahaastattelurungon kyky kaivaa haastateltavilta esille keskeisimmät näkökohdat. Haastatteluiden edetessä haastattelurunkoa ja –kysymyksiä on pyritty hiomaan paremmaksi ja tutkimuksen tarkoitusperiä palvelevaksi. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi

se, kuinka hyvin tulkinta ja todellisuutta mahdollisimman hyvin vastaavat johtopäätökset on osattu rakentaa haastateltavien vastauksista.

Koska aineisto koostuu teorian lisäksi vain seitsemän skenaariotyöskentelyä käyttävän johtajan kokemuksista, yleistettävyys voidaan kyseenalaistaa. Haastattelumateriaalista nousee kuitenkin esiin paljon yhtäläisyyksiä eri yritysten välillä. Yleistettävyys sijasta tutkimuksessa on pyritty keskittymään eri toimialoilla vaikuttavien yritysten kokemusten kuvaamiseen skenaariotyöskentelyn näkökulmasta. Tutkimuksen avulla on mahdollista kuvailla skenaariotyöskentelyn hyötyjä ja ongelmia osana suurten yritysten strategista suunnittelua, koska jokainen tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä lukeutuu niihin. Haastateltujen johtajien yhdistävänä tekijänä on lisäksi jokaisen vahva kokemus osallistumisesta osaksi skenaariotyöskentelyprosessia.

## **5 ANALYYSI**

### **5.1 Skenaariotyöskentely**

Organisaatioiden yleisenä ongelmana strategisen suunnittelun piirissä on ulkoisen toimintaympäristön huomioimisen puute ja sieltä kumpuavan datan mukaan liittäminen osaksi kokonaisprosessia. Ongelman taustalla on selkeän strukturoidun menetelmän puuttuminen päätöksenteon tueksi etsittävän ympäristödatan kasaamiseksi. Skenaariotyöskentely on omiaan ratkaisemaan tämän kaltaisia käytännön ongelmia ja sen mukaan tuominen osaksi strategista suunnittelua on tämän vuoksi hyvin perusteltua. Määritelmä skenaariotyöskentelylle on kuitenkin edelleen hieman häilyväinen ja käyttäjäkohtaista. Skenaarion käsitteen mukaan tuleminen arkikieleen on muuttanut ihmisten käsityksiä skenaarioiden todellisesta luonteesta ja alkuperäisestä tarkoituksesta. Muutoksia on kokenut muun muassa aikajänne, jota skenaarioista puhuttaessa käytetään. Empiirisen tutkimuksen myötä tämän piirteen läsnäolo vahvistui. Toimivalla skenaariotyöskentelyllä on siis mahdollista korjata organisaation strategisessa suunnittelussa ilmeneviä ongelmia ja puutteita.

#### **5.1.1 Skenaariotyöskentelyn määritelmä**

Kysyttäessä haastateltavilta skenaariotyöskentelyn käsitteen määritelmää, oli vastauksissa paljon yhtäläisyyksiä. Kaikki johtajista pitivät skenaariotyöskentelyä tulevaisuuteen varautumisen työkaluna. Johtajien mukaan skenaariotyöskentelyn tarkoituksena on varautumisen asteen parantaminen tulevaisuuden isoimpia muutoksia silmällä pitäen. Johtajien mukaan skenaariotyöskentelyssä etsitään toimintaympäristöstä suurimpia organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja niitä työstämällä rakennetaan uusia maailmankuvia.

Yksi johtajista korosti skenaariotyöskentelyn olevan oiva väline nostaa huomion keskipisteeksi yllättäviä merkkejä nykyhetkestä, jotka eivät nouse esiin pelkästään tiedostettuja trendejä seuraamalla. Hänen mukaan nämä yllättävät merkit tulevat muuttamaan trendien oletettua suuntaa. Yksi johtaja kuvaili skenaariotyöskentelyä hyvin pragmaattiseksi toimintamalliksi, kun nykytilasta pyritään

peilaamaan erityyppisiä tulevaisuudenkuvia strategisen suunnittelun avuksi. Kyseinen johtaja suosi lyhyen aikajänteen skenaarioita viiden vuoden syklillä perustuen ihmisten parempaan sitoutumiseen. Tämän organisaation skenaariotyöskentelyssä luodaan kolme skenaariota, joista yksi on aito polku ulottuen pidemmälle tulevaisuuteen. Rinnalle rakennetaan unelma- ja kauhuskenaariot tulevaisuudesta, mutta niiden ilmenemisen todennäköisyys on hyvin pieni.

Kahdessa muussakin yrityksessä johtajat määrittelivät skenaariotyöskentelyn aikajänteeksi varsin lyhyen 4-5 vuoden syklin. Organisaatioiden strateginen suunnittelu etenee vuosikellon mukaisesti pitäen sisällään jatkuvan päivitysmahdollisuuden. Skenaarioiden hyväksikäyttäminen tapahtuu johtajien mukaan strategian syvemmän tarkastelun yhteydessä juuri viiden vuoden välein. Strategiapäivityksen yhteydessä pyritään tarkastelemaan myös aiemmin asetettujen skenaarioiden relevanttius nykypäivänä ilmenevien merkkien valossa. Skenaariot asetetaan kahden tärkeimmäksi valitun parametrin avulla ja mietitään työryhmän kesken, kuinka organisaation on viisainta strategisesti positioitua hyvän menestyksen takaamiseksi.

Yhden yrityksen johtajan kuvailemat skenaariot ulottuivat tuplasti pidemmälle aikajänteelle. Keskusteluiden aikajänne skenaarioita käsiteltäessä on 10–20 vuotta. Johtajan mukaan skenaarioiden merkitys yritykselle on edelleen hieman epämääräinen, koska niille ei ole ollut mitään konkreettista käyttötarvetta kehityksen jatkuttua vuosia odotetunlaisena. Johtaja kuitenkin tunnisti skenaariotyöskentelyn mukanaan tuomat näkymättömät hyödyt ja keskustelun lisääntymisen organisaation sisällä.

Yksi yritysjohtaja määritteli haastatteluissa skenaarioiden aikajänteen paljon pidemmälle kuin muissa tapauksissa ja painotti ennusteiden ja skenaarioiden eroavaisuutta. Hänen mukaansa skenaarioiden todellinen luonne osuu välille 2050–2100 nykyhetkestä katsottuna eli aikajänne on keskimäärin noin 50 vuotta. Skenaariot kohdistuvat niin pitkälle tulevaisuuteen, että niihin vaikuttavia tekijöitä on suurempi määrä kuin lyhyen aikavälin skenaarioissa. Tämän vuoksi johtaja korostaakin yhteistyötä muiden yritysten kanssa skenaariotyöskentelyn läpiviennissä eikä pidä skenaariotyöskentelyä pelkästään yhden organisaation sisällä tapahtuvana prosessina.

Kysyttäessä johtajilta skenaarioiden muotoa ja käytettyjä menetelmiä niiden rakentamisessa olivat vastaukset pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta samaa kaavaa seuraavia. Jokainen johtaja ilmoitti organisaation käyttävän kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien kombinaatioita ja skenaarioiden pitävän sisällään palasia molemmista. Tulevaisuuteen pyritään siirtymään visionäärisesti ja kuvaillen mahdollisia tulevaisuuksia, mutta taustalla vaikuttavaa nykyhetkestä ja menneisyydestä kerätty kvantitatiivinen aineisto.

### **5.1.2 Skenaariotyöskentelyn tavoitteet**

Haastatteluista nousi esiin johtajien vahva ymmärrys skenaarioiden perimmäisestä käyttötarkoituksesta ja sen mahdollisuuksista strategisen suunnittelun työkaluna. Kaiken kaikkiaan jokaisen haastatteluun osallistuneen johtajan ja yrityksen strategisessa suunnittelussa käytettiin skenaariotyöskentelyä merkittävässä roolissa. Jokainen johtaja tunnisti myös lukuisia skenaarioista saatavia hyötyjä strategian näkökulmasta. Haastatteluissa ilmeni myös eräitä ongelmakohtia hyötyjen irtisaamisen tiellä.

Skenaariotyöskentelyn tavoitteista puhuttaessa esiin nousi erilaisia hyötyjen kautta asetettuja tavoitteita. Eräs johtaja määritteli yrityksen päätavoitteeksi skenaariotyöskentelyn avulla lisätä uskalluksen määrää tulevaisuuden investointien näkökulmasta. Tulevaisuuden skenaariot antavat uskoa investoinnin kannattavuudelle eritoten silloin, kun investointisykli on pitkäaikainen. Toinen johtaja määritteli organisaation päätavoitteeksi niin sanotun tuubiajattelun kitkemisen pois strategisen suunnittelun kentästä ja rohkaista ajattelemaan uudesta näkökulmasta.

Samaan kategoriaan voidaan laskea yhden johtajan asettama tavoite poistaa organisaatio urautuneesta ajattelutavasta. Johtaja lainasi suoraan Esa Saarisen termiä uomakipitys. Skenaarioiden tavoitteena on siis nostaa organisaatio pois uomakipityksestä mielikuvitukselliseen helikopteriin ja auttaa tarkastelemaan maailmaa laajemmin eteenpäin luomalla lisäymmärrystä ja ahaa-elämyksiä organisaation mahdollisuuksista ja uhkista. Organisaatio, joka on ajautunut uomakipitykseen, keskittyy vain selviytymään ympäristössä ilman ryvettymisen pelkoa. Johtaja kuvaili uomakipittäjän ominaispiirteisiin kuuluvan mukavuusalueellaan pysyminen ja organisaatiokulttuurin syvä vaikutus rutiineja seuraavaan tekemiseen. Eräs johtaja asetti siis organisaation tavoitteeksi

skenaariotyöskentelyllä mahdollistaa urautuneesta ajattelusta sivuun astumisen ja uusien sovellusten keksiminen toiminnan edistämiseksi.

Muutaman haastateltavan mukaan skenaarioiden päätavoitteena heidän organisaatioissaan on hahmottaa valittujen parametrien tai dimensioiden muodostamassa kehityksessä vaihtoehtoisia kehityskulkuja siitä, mihin maailma on menossa. Johtaja korosti relevanttien dimensioiden merkitystä skenaariotyöskentelyn onnistumiselle ja sitä kautta hyötyjen valjastamista strategisen suunnittelun käyttöön. Yksi haastateltavista toi esiin tavoitteita kysyttäessä ympäröivän maailman paremman hahmottamisen nimenomaan henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstö saa skenaariokeskusteluiden myötä informaatiota toimintaympäristöstä ja he kykenevät paremmin sisäistämään organisaatiolle. Yksi haastateltavista toi esiin henkilöstöä ympäröivän maailman paremman hahmottamisen.

### **5.1.3 Skenaariotyöskentelyn ongelmat**

Skenaariotyöskentelyn menetelmistä ja sovelluksista voi löytää aihetta käsittelevää kirjallisuutta suhteellisen suuren määrän. Skenaariotyöskentelyn hyötyjä on käsitelty ja tuotu ilmi kuitenkin vähemmän. Suurin lovi löytyy, kun puhutaan skenaariotyöskentelyn kohtaamista haasteista ja ongelmista. Kirjallisuutta ei löydy juuri nimeksikään. Organisaatiot kohtaavat yleensä samoja ongelmia organisaatiosta riippumatta skenaariotyöskentelyn ollessa mukana strategisen suunnittelun osasena. Skenaarioista on saatava tarpeeksi laajoja, mutta niiden on kuitenkin pysyttävä asetettujen raamien ja tavoitteiden sisäpuolella. Skenaariot ovat tulevaisuudenkuvia, jotka eivät välttämättä liity arkipäiväiseen toimintaan ja näin ollen vastassa on usein konkreettisuuden puute. Seuraavassa käsitellään hieman haastattelujen kautta esiin nousseita skenaariotyöskentelyn haasteita, joihin organisaation johdon olisi syytä keksiä ratkaisuja.

Haastatelluista johtajista jokainen nosti esiin juuri aiemmin mainitun konkreettisuuden puutteen. Kun skenaariot eivät liity ihmisten kuukausittaiseen satikka päivittäiseen työhön, suhtautuminen niihin ei ole riittävällä tasolla. Keskustelu skenaarioista puhuttaessa on hankalaa, koska osallistujat ajattelevat niiden olevan jotain epämääräistä höttöä – rakenteeltaan helposti hajoaa tai huonosti kasassa pysyvää, epämääräistä. Keskustelun ollessa vaivalloista ja sisällön liikkeessa kaukana arjesta, voi skenaarioiden sisältö jäädä liian suppeaksi. Tämä nousi esiin muutaman johtajan haastatteluista. Skenaarioiden

suuntautuessa vuosikymmenten päähän intensiivinen arjen pyörittäminen vie usein ajan ajattelutyöltä ja skenaarioiden sisältö jää vain pintaraapaisuksi koko potentiaalista. Kaikki johtajat kertoivat skenaarioiden alhaisen konkreettisuuden asteen jättävän sen usein päivittäisjohtamisen jalkoihin.

Yksi johtajista nosti esiin ihmisten erilaisuuden vaikutukset skenaariotyöskentelyn luonteeseen ja onnistumiseen. Hän jaotteli henkilöstön visionääreihin ja tunnusteleviin ihmisiin. Ihmisten erilaisuus vaikuttaa skenaarioista irti saatavaan hyötyyn. Toiset ihmiset ovat kykeneväisempiä hahmottamaan tulevaisuuden kuvia paremmin ja pystyvät innovatiiviseen ajatteluun ajattelemalla ”laatikon ulkopuolelle”. Toinen puoli ihmisistä taas ajattelee tunnustelevalle lähestymistavalla eivätkä ole kykeneväisiä ajattelemaan muuta kuin konkreettisuuden kautta. Haasteena voi siis olla skenaariotyöskentelyn avautuminen paremmin toisille, kun taas toiset kaipaavat näppi tuntuman käsiteltävään asiaan. Tästä haasteesta huolimatta johtaja kuitenkin korosti skenaariotyöskentelyn hyötyjen ja ajattelun laajentamisen positiivisia vaikutuksia myös konkreettisuuteen nojautuvalle henkilöstölle.

Eräs johtajista nosti esiin skenaarioiden sisältöön liittyvän mahdollisen ongelman. Hänen mukaansa skenaarioista voi muodostua helposti sisällöltään liian suppeita ja kapeakatseisia. Kun yritys omaa todella vahvan aseman markkinoilla, voi skenaarioista irti saatavan hyödyn konkreettinen havaitseminen olla hankalaa. Tämän näkökulman esiin nostanut haastateltava mainitsi tätä seikkaa seuraavan ongelman olevan kevytmielinen suhtautuminen skenaarioiden todelliseen luonteeseen ja käyttötarkoitukseen. Johtajat korostivat organisaatioiden kykyä nousta näissä tilanteissa ylös omasta asemastaan niin sanotusti leijailemaan, unohtaen kaikki opitut tavat ja tunnistetut tabut.

Haastatteluissa nostettiin esiin myös suhtautuminen skenaariotyöskentelyyn kerättävää dataa ja siitä rakennettavia tulevaisuudenkuvia kohtaan. Erään johtajan mukaan kovan datan ongelmana on, että se menee aina raskaasti pieleen. Ongelmaksi hänen mukaansa voi siis koitua tämän kvantitatiivisesta datasta juontuvan piirteen hallitseminen ja siihen suhtautuminen. Kaikki johtajat kertoivat parhaiden skenaarioiden syntyvän heidän mielestään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen datan kombinaatiolla. Tällä tavoin on mahdollista välttää jäykkien skenaarioiden ongelma.



## 5.2 Skenaariotyöskentelyn hyödyt

Skenaariotyöskentelyn päätavoitteeksi asetetaan usein päätöksenteon tukeminen sekä nykyhetkessä ilmenevien tärkeiden ilmiöiden analysoiminen ja niiden pohjalta toimintavaihtoehtojen rakentaminen. Hyötyjä on kuitenkin useita muitakin. Skenaariotyöskentelyn hyödyt voidaan jakaa prosessuaalisiin hyötyihin ja tuloshyötyihin. Prosessuaaliset hyödyt nousevat esiin itse skenaariotyöskentelyn prosessista. Niiden hyödyntäminen ei perustu dokumentoituihin tuloksiin ja ratkaisumalleihin, vaan itse prosessi tuo mukanaan organisaatioon kaivattua keskustelua ja avoimuutta. Tuloshyödyt taas nimensä mukaisesti tulevat prosessin päätteeksi rakennetuista asiakirjoista ja itse strategisista suorituksista. Haastatteluista nousi hyvin esiin prosessuaalisten hyötyjen tärkeys ja keskeinen merkitys, unohtamatta kuitenkin tulosorientoitunutta ajattelutapaa taustalla. Seuraavassa on haastatteluista esiin nousseita skenaariotyöskentelyn hyötyjä aiemmin teoriaosuudessa käytettyä hyötyjen jaottelu mukaillen.

### 5.2.1 Kommunikatiiviset hyödyt

Kommunikatiiviset hyödyt ovat listauksen ensimmäinen prosessuaalinen hyötykategoria. Kaikki haastatteluissa mukana olleet johtajat korostivat skenaariotyöskentelyn vaikutusta keskustelun määrään ja avoimuuden lisääntymiseen. Skenaarioprosessin edetessä näkemyserojen paljous organisaation sisällä usein yllättää osallistujat ja lisää halua saada päätöksentekijät samalle sivulle nykytilasta. Skenaarioprosessi pyrkii kommunikoinnin avulla tuomaan kaikkien osallistujien näkemykset esiin ja tekemään toiminnasta mahdollisimman läpinäkyvää.

Johtajien mielestä skenaariotyöskentely on omiaan hahmottamaan organisaation sen hetkisen olintilan ja yhtenäistää osallistujien ajatusmaailman. Kommunikaatio paranee huomattavasti ja strukturoidun prosessin pakottamana myös johtajien on tuotava näkemyksensä muiden tarkasteltavaksi läpinäkyvyyden takaamiseksi. Yksi johtajista korosti nimenomaan kriittisten ja todella merkittävien asioiden tarkastelua ja pöydälle nostamista. Skenaariotyöskentely oli hänen mukaansa tärkeä ja toimiva foorumi tämän tavoitteen täyttämiseksi. Se on omiaan nostamaan ns. hiljaista tietoa skenaarioprosessiin osallistuvien mielistä muiden kuultavaksi.

Eräs johtaja painotti skenaariotyöskentelyn hyödyn olevan työryhmän yhteen hitsautumisessa. Tämä piirre liittyy vahvasti mielipiteiden yhtenäistämiseen ja työryhmän kaikkien jäsenten mielipiteiden kuuntelemiseen. Hyvä skenaariotyöskentely lisää siis kommunikaatioita huomattavissa määrin ja auttaa syventämään organisaation jäsenten ymmärrystä valitusta strategiasta. Organisaatiossa tapahtuu siis tiedon diffuusiota. Kommunikaation parantuessa organisaation jäsenillä on mahdollisuus saada syvempää tietoa strategian taustalla vaikuttavista tekijöistä ja edistää näin mahdollisesti myös sitoutumista organisaation toimintaan ymmärryksen lisääntyttyä.

Yksi johtajista korosti viestinnän ylivoimaisesti tärkeimmäksi skenaariotyöskentelyn hyödyistä. Hän korosti sitä erityisesti kieli ja kulttuurimuurien ylittyessä, jolloin kommunikaatio nousee erityisen tärkeään rooliin. Tämän johtajan mukaan skenaariotyöskentely on omiaan viemään kommunikaation miltei armeijamaiselle tasolle korostaen asetettua tavoitetta jokaisen prosessissa mukana olevan henkilön toiminnassa. Johtaja käytti sanontaa ”Tehtävä kirkkaasti mielessä”, mikä hänen mukaansa kertoi hyvin skenaariotyöskentelyn suurimmasta kommunikatiivisesta hyödystä.

Skenaariotyöskentely on omiaan lisäämään kommunikaatiota myös yli organisaatorajojen. Aiemmin esille nostettu kieli- ja kulttuurirajojen ylitys voi vaatia kommunikaation lisääntymistä eri organisaatioiden välillä myös skenaariotyöskentelyn näkökulmasta. Sama pätee yhden johtajan haastattelusta poimittuun seikkaan liittyen skenaariotyöskentelyn järjestämiseen organisaatiossa. Tämän johtajan yritys tekee skenaariot miltei puolen vuosisadan aikajänteellä, joten vaikuttavia tekijöitä skenaarioiden rakentamiseen ja tulevaisuuden miettimiseen on suuri määrä. Organisaatio voi järjestääkin skenaariotyöskentelyn yhteistyössä muutaman muun yhteistyöorganisaation kanssa, jokaisen tuodessa prosessiin oman erikoisosaamisensa ja näkökulmansa. Kommunikaatio voi lisääntyä siis myös organisaatioiden välillä skenaariotyöskentelyn käytön myötä ja edistää toimintaympäristön parempaa hahmottamista niin tässä hetkessä kuin pitkällä tulevaisuudessakin.

Kommunikatiivisesta näkökulmasta skenaariotyöskentely siis yksinkertaisesti lisää ymmärrystä organisaatioon vaikuttavista ajureista ja tekijöistä toimintaympäristössä. Parhaimmillaan skenaariotyöskentely on johtajien mukaan hauskaa ja luovaa tekemistä, joka nostattaa henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hitsaa työryhmän paremmin yhteen tavoitteena kirkastaa sama tavoite jokaisen osallistujan ajatteluun.

Toimivasta skenaariotyöskentelystä saatavia *kommunikatiivisia* hyötyjä johtajia mukaillen:

- Edesauttaa henkilöstön saamista samalle sivulle
- Hitsata henkilöstöä yhtenäisemmäksi
- Tapahtuu tiedon diffuusiota
- Nostaa pinnalle ns. hiljaista tietoa
- Lisää ymmärrystä organisaation nykytilaa ja strategisia valintoja kohtaan.
- Lisää kommunikaatiota huomattavasti, myös mahdollisesti organisaatorajojen yli.

### 5.2.2 Kognitiiviset hyödyt

Skenaariotyöskentelystä voi saada myös kognitiivista eli tiedollista ja tajunnallista ymmärrystä parantavaa hyötyä. Skenaariotyöskentelyn myötä prosessiin osallistujat pakotetaan tutkailemaan organisaation ympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä laajemmin kuin normaalisti. Skenaariotyöskentelyn systeeminomainen luonne rohkaisee johtajia etsimään prosessiin osallistuvien ajatuksista epäjohdonmukaisuuksia ja rakentamaan johdonmukaisempi ja selkeämpi kuva organisaation ympäristön toimintatavoista ja – kaavoista. Kognitiiviset hyödyt saavutetaan, kun skenaariotyöskentelyyn osallistuvat jäsenet rohkaistuvat poistumaan mukavuusalueeltaan ja samalla koko organisaatio on mahdollisesti kyvykäs nousemaan ylös uomakipityksestä. Skenaariotyöskentely pakottaa johtajien mukaan organisaatiot lisäämään panostuksiaan ajattelutyöhön ja lisäämään kuvailevaa ja innovatiivista sisältöä työskentelyynsä.

Haastatelluista johtajista jokainen nosti esiin skenaariotyöskentelyn piirteen ravisuttaa osallistuvan henkilöstön toimintatapoja ja ajatusmaailmaa rajustikin. Tämä on tärkeää varsinkin nykytaloudessa maailman ollessa yhä ennakoimattomampi ja turbulentimpi. Eräs johtajista korosti skenaariotyöskentelyn lisäävän valmiutta ja tietoutta nurkan takana odottavista yllättävistä asioista, joita kukaan ei ole aiemmin kyennyt aavistamaan. Skenaariotyöskentely rohkaisee ihmisiä ajattelemaan ja pyrkii tehostamaan tiedonhankintaan toimintaympäristön dynamiikasta.

Tutkimuksessa oli mukana erilaisilla toimialoilla vaikuttavia yrityksiä. Johtajat korostivat toimialan vaikuttavan selkeästi toimintaympäristön tarkasteluun käytettäviin resursseihin. Johtajat kansainvälisen kilpailuympäristön omaavissa organisaatioissa kertoivat olevansa pakotettuja tarkastelemaan ja keräämään dataa laajemmalta alueelta, kun taas kotimaan markkinoilla toimivien organisaatioiden kilpailuympäristö on suppeampi. Tutkimukseen osallistui myös yksi ns. monopoliaseman omaava organisaatio, jonka toimintaympäristön tarkkailu ja tiedon keruu haastatellun johtajan mukaan kohdistui eri seikkoihin kuin vapaassa kilpailussa olleiden organisaatioiden. Hänen mukaansa monopoliasemassa dataa kerätään muun muassa laittomien palveluntarjoajien ideoista ja niin sanottu benchmarking kohdistuu näihin piirteisiin.

Toimivasta skenaariotyöskentelystä saatavia *kognitiivisia* hyötyjä johtajia mukaillen:

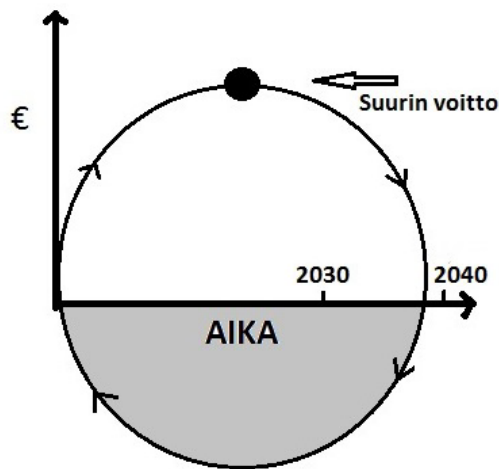
- Ravisuttaa henkilöstön toimintatapoja ja ajattelua uuden tiedon tieltä
- Rohkaisee poistumaan mukavuusalueelta uuden datan perässä
- Ajaa ihmisiä hankkimaan tietoa toimintaympäristöstä
- Kirkastaa ympäröivän maailman rakenteen henkilöstölle
- Kerää tietoa ja keinot selviytyä mahdollisista tulevaisuuden haasteista osaksi strategiaa
- Auttaa hahmottamaan organisaation toimintaan vaikuttavat avainmuuttujat

### 5.2.3 Psykologiset hyödyt

Organisaatio voi kohdata monenlaisia eri ongelmia, jotka voidaan liittää psykologian piiriin. Psykologia nousee esille esimerkiksi, kun johtajan aiemmin tehdyt valinnat osoittautuvat vääriksi ja strategian suuntaa täytyy muuttaa. Psykologisia ongelmia voi aiheuttaa myös liian urautunut ajattelumalli ja toimintojen rutinoituminen. Näissä tapauksissa omaa ajattelua ei enää kyetä haastamaan tarvittavalla tasolla ja reagointikyky ympäristössä tapahtuviin muutoksiin on hidasta. Aiemmin tutkimuksessa esiin noussut metafora organisaatiosta mielen vankilana on omiaan kuvaamaan organisaation kyvyttömyyttä reagoida tarvittavissa määrin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja pidättäytyä valitussa suunnassa urautuneesti.

Kaikki haastatellut johtajat pitivät skenaariotyöskentelyn tuomaa psykologista vaikutusta organisaation toimintaan yhtenä tärkeimmistä piirteistä. Skenaariotyöskentelyn katsottiin tuovat yrityksen toiminnalle eräänlaisen vakuutuksen. Yksi johtajista määritteli sen jopa ”henkivakuutukseksi”. Skenaarioiden avulla organisaatio siis kykenee valmistautumaan tulevaisuuden myllerryksiin ja antaa myös psykologisesti organisaation toimijoille mielen rauhan. Kun skenaariot ovat jatkuvasti mukana organisaatioiden prosessien taustalla, pysyvät ne mielessä ja jalostuvat toimivammiksi. Johtajat pystyvät luottamaan, että sormia napsauttamalla ei tapahdu mitään kuolettavaa iskua, joka murtaisi organisaation strategisen toiminnan totaalisesti. Skenaariot ovat johtajien mukaan omiaan vakuuttamaan organisaation toimintaa.

Yksi johtajista korosti skenaariotyöskentelyn roolia lisätä uskallusta ja rohkeutta investoimisen näkökulmasta. Hänen mukaansa skenaarioiden tarkastelu luo selkeyttä tulevaisuuden suuntaviivoihin, nostaa esiin mahdollisia maailmoja ja näin rohkaisee organisaatiota investoimaan myös pitkän aikavälin kohteisiin. Oheinen kuva esittää erään johtajan piirrosta investoimisen mallista ja skenaarioiden tarpeellisuudesta syklin edetessä. Pääpaino ja huomio kuvassa kiinnitetään harmaalla väritettyyn alueeseen. Tuotekehitys ja markkinoilletulo sijoittuvat harmaalle alueelle. Haastatellun johtajan määritelmän mukaan skenaarioiden tarpeellisuus ja arvo piilevät nimenomaan harmaan alueen ajanjaksolla. Investointi ei tuota yritykselle vielä voittoa, mutta skenaariotyöskentelyn tuoman datan perusteella johtajat ovat vakuuttuneita prosessin jatkamisesta. Skenaariotyöskentely edesauttaa hahmottamaan suurimpia vaikutuksia ja linjoja tulevaisuudessa ja rohkaisee investoimaan vielä piilossa oleviin, kuvan harmaalla alueella toimiviin, kohteisiin. Johtaja korostaa tämän olevan eritoten pitkän investointisyklin omaavilla organisaatioille eikä niinkään lyhyemmän syklin omaavilla toimijoilla. Skenaariotyöskentely vaikuttaa siis psykologisesti johtajien ajatteluun ja kannustaa panostamaan havaittuihin heikkoihin signaaleihin tai uusiin mahdollisuuksiin markkinoilla.



Kuva 1. Harmaa alue investoinnin syklissä

Eräs johtajista nosti esiin skenaariotyöskentelystä saatujen tulevaisuudenkuvien roolin ihmisten sitouttamisessa organisaation toimintaan. Mahdollisimman selkeät tulevaisuudenkuvat ja kuvailut mahdollisista toimintaan vaikuttavista tekijöistä lisäävät tämän johtajan mielestä muunkin henkilöstön kuin pelkästään johtajien sitoutumista organisaation. Kun valittu strategia kyetään selittämään ja hahmottamaan skenaariotyöskentelystä saaduille tulevaisuudenkuvilla, henkilöstön sitoutuminen ja usko valittuun suuntaan kasvaa. Johtaja sanoo tämän seurauksena myös työskentelytehokkuuden kasvavan, koska henkilöstö on psykologisesti vakuuttunut heidän tekemän työn tarpeellisuudesta asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Väärin toimintatapojen tunnistaminen oli muutaman haastatellun johtajan listalla, kun hyötyjä lueteltiin. On psykologisesti tärkeää kyetä tunnistamaan hälytyssignaalit valitun strategisen suuntauksen heikkoudesta. Yksi johtajista määritteli skenaariotyöskentelyn antavan lähtölaukauksen ongelmien tunnistamiseen ja herättävän todellisuuteen. Ilman skenaariotyöskentelyn tuomaa dataa ja merkkejä ongelmista, organisaatio ajautuu johtajan sanoin ennen pitkää ”ykkösluokassa päin kiviseinää”. Skenaarioiden avulla on siis mahdollista hänen mukaansa tuulettaa aivoja ja antaa mielikuvituksen laukata asetettujen raja-aitojen sisällä vapaasti tunnistaen merkit nykyisestä toiminnasta mahdollisten tulevaisuuksien lisäksi.

Toimivasta skenaariotyöskentelystä saatavia *psykologisia* hyötyjä johtajia mukaillen:

- Vakuuttaa organisaation toimintaa johtajien henkisestä näkökulmasta
- Lisää rohkeutta investoida tulevaisuuteen
- Patistaa ulos urautuneesta ajattelusta ja mielen vankilasta
- Antaa esimerkkejä vääristä toimintatavoista
- Herättää todellisuuteen
- Tuo johtajille varmuutta tukemalla strategista ajattelua luomalla laajemman kuvan tulevaisuudesta

#### **5.2.4 Päätöksenteon laatuun liittyvät hyödyt**

Skenaariotyöskentelyn vahvuutena on strategisten päätösten haastaminen. Haastateltujen johtajien mukaan skenaarioiden avulla on mahdollista tarkastella jo luotujen strategisten ratkaisujen toimivuutta erilaisissa tulevaisuudenkuvin. Heidän mukaansa strategiat muodostuvat skenaarioiden hyväksikäytöllä entistä joustavimmiksi ja korjattaviksi oleviksi. Strategisen päätöksenteon laatu nousee huomattavasti, kun strategiat käyvät läpi skenaarioiden seulan. Skenaarioiden avulla kyetään löytämään strategioihin kätkeytyneet kriittiset heikkoudet. Strategian voi pelastaa joutumasta vaikeuksiin huolella rakennettujen skenaarioiden avulla. Johtajat korostivat päätöksenteon laadun paranevan yksinkertaisesti sen vuoksi, koska skenaariotyöskentely lisää dataa ympäröivästä maailmasta ja päätöksenteon taustalla vaikuttaa näin ollen suurempi määrä taustaolettamuksia kuin ilman skenaarioiden käyttöä. Näkökulmat päätöksiä tehtäessä monipuolistuvat ja niin positiiviset kuin negatiivisetkin signaalit kyetään tunnistamaan tehokkaammin.

Haastatellut johtajat kertoivat skenaariotyöskentelyn avaavan ajattelua uusille mahdollisuuksille. Tämän kautta myös päätöksenteon taustalle tulee heidän mukaansa lisää näkökulmia. Muutamat johtajista toivat esiin hetken, kun organisaatio kohtaa ongelman. Skenaariotyöskentelyn mukanaan tuomat näkökulmat aiemmin tehtyjen strategisten päätösten taustalle ovat tehneet strategiasta joustavamman eikä se murru suuristakaan muutoksista. Johtajien mukaan päätöksenteon laadun parannuttua strategian vahvuus, voima ja konkreettinen hyöty ovat kasvaneet.

Yksi johtajista liitti skenaariot myös visioihin. Hänen mukaansa skenaarioiden avulla on mahdollista todentaa organisaatiolle rakennettu visio ja vahvistaa sen järkevyys. Tämä tapahtuu vision testaamisella erilaisissa tulevaisuuden skenaarioissa. Tuloksena johtajan mukaan on toimiva visio, joka on mahdollista linkata tähän maailman kaikkeuteen missä organisaatio toimii. Utopistisen vision mahdollisuus pienenee huomattavasti. Joidenkin johtajien mukaan visio on täysin irrallaan skenaariotyöskentelystä eikä niillä ole yhteyttä heidän organisaatioissaan. Skenaariotyöskentelyä vision määrittelyssä käyttävät johtajat kuitenkin painottivat skenaarioiden olevan hyödyllinen apu visioinnissa.

Skenaariotyöskentelyä on mahdollista käyttää yhden johtajan mukaan myös strategisen päätöksenteon välitarkastelun apuvälineenä. Strategisen päätöksenteon laatua on mahdollista tarkastella hänen mukaansa tarkastelemalla, kuinka teoriassa rakennetut skenaariot ovat pitäneet paikkansa markkinoiden ja toiminnan käytännöllisessä kehityksessä. Välitarkastelun avulla päätöksenteon laatuun on mahdollista puuttua ja pohtia ongelmakohtia mikäli yhteneväisyyksiä teorian ja käytännön välillä ei ole ja ne sotivat toisiaan vastaan huomattavissa määrin.

Päätöksenteon hyötyjen kategoriaan sopisi hyvin myös aiemmin tutkimuksessa esiintynyt kuva organisaation ajatusprosessista investointien suhteen. Samalla kun skenaarioiden avustuksella johtajat kartuttavat tietoutta toimintaympäristönsä piirteistä päätöksenteon taustalle, vähenee riskien suuruus strategisia päätöksiä tehtäessä. Lisäinformaatio kasvattaa uskoa päätösten oikeellisuudesta ja erilaisten mallien testaus rakennetuissa skenaarioissa luo johtajille selkeämmän kuvan strategisten viivojen suunnasta. Johtajien mukaan skenaariot vaikuttavat päätöksenteon laatuun helpottamalla heikkojen signaalien tunnistamista ja tulkintaa.

Toimivasta skenaariotyöskentelystä saatavia *päätöksenteon laatuun* vaikuttavia hyötyjä haastateltuja johtajia mukaillen ovat:

- Rakentaa strategiasta vahvemman ja murtumattoman
- Voidaan käyttää välitarkastelun apuvälineenä päätöksenteon laatua tarkasteltaessa
- Auttavat todentamaan vision ja vahvistamaan sen järkevyyden
- Helpottaa heikkojen signaalien tunnistaminen ja tulkinta



- Laajentaa ajattelun skaalaa ennen päätöksentekoa

### 5.2.5 Strategiseen valmiuteen liittyvät

Johtajien näkökulmasta katsottuna skenaariot antavat mahdollisuuden harjoitella mahdollisia tulevia kokemuksia silmällä pitäen. Harjoittelun tuloksena johtajat kykenevät toimimaan myöhemmin uusia tilanteita kohdatessa päättäväisemmin kuin ilman skenaarioiden avulla tapahtunutta harjoittelua. Haastatellut johtajat korostivat skenaariotyöskentelyn roolia valmistaa organisaatiota tulevaisuuden haasteiden varalle ja luomaan toimintatapoja valmiiksi tietyn tulevaisuudenkuvan toteuduttua. Yksi johtajista kuvaili skenaarioiden antavan mahdollisuuden yritykselle reagoida strategisesti nopeammin tarpeen niin vaatiessa. Reagointi on mahdollista tehdä nopealla aikataululla, koska skenaarioiden myötä toimintatavat ovat valmiiksi suunniteltuja ja kehiteltyjä.

Johtajien mukaan skenaariotyöskentelyn anti organisaation strategiselle valmiudelle on selkeä. Skenaariotyöskentely lisää huomattavissa määrin organisaation toiminnan proaktiivisuutta. Eritoten johtajat korostivat varautumisen keinojen lisääntymistä ja kehittelyä. Strategisen valmiuden lisääntyttä myös aiemmin mainittu psykologinen hyöty saa tuulta alleen. Johtajien puheista huokuikin kaikkien skenaarioista mukana tulevien hyötyjen yhteys toisiinsa ja domino-reaktion kaltaisen positiivisen aallon kulkeminen läpi organisaation ja osallistuvien toimihenkilöiden.

Kysyttäessä johtajilta skenaariotyöskentelyn varsinaisesta annista organisaation strategiatyölle, yhdelle heistä skenaariotyöskentelyn varsinainen anti ei kohdistunut konkreettisiin tuloksiin vaan lähinnä mahdollisuuksien kartoittamiseen. Hänen mukaansa organisaatiossa oli huomattu skenaariotyöskentelyn avulla selkeitä merkkejä mahdollisuuksista ottaa toiminnalleen uusi suunta, mutta siitä huolimatta pidättäytytty vanhassa. Hyöty nousee kuitenkin esiin mahdollisuudessa nähdä potentiaaliset suunnanmuutoskohdat ja risteymät kehityksessä. Skenaariot tuovat siis strategiatyöryhmän pöydälle vaihtoehtoja ja pitävät strategisen valmiuden hyvänä ehkäisten urautunutta toimintaa.

Toinen johtajista kuvaili skenaariotyöskentelyä työkaluna luoda organisaatiolle pakosuunnitelma pelastautua mahdollisista suden kuopista. Tämä hänen eräänlaiseksi pelastussuunnitelmaksikin kutsuma kuvaus skenaarioista on hyvä keino lisätä strategista valmiutta. Tässä tapauksessa skenaarion oletetaan ilmentävän jotain negatiivista tulevaisuudenkuvaa. Kun asetetut indikaattorit antavat merkkejä rakennetun skenaarion mahdollisesta toteutumisesta, on pelastussuunnitelma tilanteesta valmiiksi asiakirjoihin dokumentoituna. Strateginen valmius ongelmien ja jopa katastrofien välttämiseksi siis lisääntyy skenaariotyöskentelyn käytön myötä.

Muutama haastattelun osallistuneista johtajista kertoi strategian ongelmista puhuttaessa jäykkyydestä ja mielikuvasta, jonka mukaan strategia asiakirjat ovat vain sanojen helinää. Kuitenkin skenaariotyöskentelyn tullessa puheeseen, löysivät johtajat hyödyistä joustavuuden lisääntymisen strategisen suunnittelun näkökulmasta. Skenaariotyöskentely on heidän mukaansa omiaan lisäämään strategista joustavuutta, mahdollistaen jatkuvan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Strategia ei ole skenaarioiden käytön jälkeen enää yhtä jäykkä ja muuntumaton, koska skenaariot minimoivat mahdollisuuden ajautua yhden ainoa ennusteen harhaan. Johtajien mukaan jokainen haastatteluun osallistuneista organisaatioista luo vähintään kolme ja enintään viisi tulevaisuuden skenaariota toiminnalleen. Kysymättäkin he tunnistivat selkeästi strategisen valmiuden parantumisen ja joustavuuden lisääntymisen yhdeksi skenaariotyöskentelyn hyödyistä.

Kysyttäessä skenaariotyöskentelyn hyödyistä, nosti yksi johtajista esiin myös suuremmat organisaation ulottuville nousevat mahdollisuudet onnistuneen skenaariotyöskentelyn myötä. Hänen mukaansa organisaatiot, jotka osaavat nähdä ja hyödyntää epästabiilin systeemin eli toisiinsa kytkeytyneen maailmantalouden heittelyt, voivat nähdä mielettömiä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Hänen mukaan organisaatiolle rakennetut skenaariot eivät missään tapauksessa tule menemään niin kuin ne on dokumentoitu asiakirjoihin, mutta joka tapauksessa organisaation valmistautuminen tulevia tapahtumia kohtaan on parempaa. Ymmärrys heikkojen signaaleja kohtaan kasvaa ja niiden avulla on mahdollista analysoida esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Toimivasta skenaariotyöskentelystä saatavia *strategiseen valmiuteen* liittyviä hyötyjä johtajia mukaillen:

- Kohottaa selkeästi strategista valmiusastetta
- Parantaa strategista joustavuutta ja älykkyyttä
- Lisää toiminnan poroaktiivisuutta
- Valmistaa organisaatiota yllätysten varalle
- Rakentaa valmiita pelastussuunnitelmia katastrofien varalle
- Vahvistaa mahdollisuuksia pärjätä epästabiilissa maailmantaloudessa

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuudentutkimus eli futurologia on monitieteinen ja tieteitä yhdistävä tiedonala, jonka päätehtävänä on kartoittaa jonkin ilmiön mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia. Tulevaisuudentutkimuksen perusolettamuksen mukaan tulevaisuus ei ole koskaan täysin deterministinen, ennalta määrätty. Tulevaisuus on avoin ja siihen voidaan vaikuttaa nykyhetkessä tehtävillä päätöksillä. Tulevaisuusajattelu kulttuurisen, sosiaalisen ja taloudellisen muutoksen työkaluna sekä varsinainen tieteellinen lähestymistapa, tulevaisuudentutkimus, ovat kasvattaneet huomattavasti merkitystään yhteiskunnallisessa toiminnassa viime vuosina. Päätöksentekijöiden halu tietää tulevaisuudesta ja tarve olla varautunut tulevaan ovat kasvaneet merkittävästi. Kaikki inhimillinen päätöksenteko suuntautuu jollain tasolla tulevaisuuteen, olipa päättäjä tästä tietoinen tai ei. Nykyhetkessä tehtävät päätökset vaikuttavat kohtaamamme tulevaisuuden laatuun ja toteutuva tulevaisuus rakentuu nyt tehtävistä valinnoista. Tulevaisuudentutkimus organisaatioissa strategisen suunnittelun apuvälineenä muun muassa skenaariotyöskentelyn välityksellä ei pyrikään ennustamaan yhtä ainoaa tulevaisuutta, vaan kartoittamaan useita mahdollisia tulevaisuudentiloja. Näin organisaatio saa vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja on laajemmin varautunut tuleviin käänteisiin toimintaympäristössään. Skenaariotyöskentely menetelmänä ei sinällään aseta päämääräkseen tulevaisuuden ennustamista, vaan käyttötarve on nykyhetkessä päätöksenteon ja suunnittelun apuvälineenä. Menetelmän avulla voidaan tyydyttää monenlaisia eri intressejä ja ajattelutapoja sen käyttötarkoitukseen onkin useita.

Ensinnäkin skenaariotyöskentely edesauttaa ymmärtämään tulevaisuuden muodostumista ja täyttää skenaariomenetelmän käyttäjän tarpeet saada tietoa tulevaisuudesta pelkästään käyttäjän mielenkiinnon vuoksi. Toiset taas haluavat, että jokin määrätty, hyväksi ja arvokkaaksi koettu tulevaisuus toteutuu monien vaihtoehtojen joukosta ja etsivät tietoa siitä, millä tavoin tämä toivottu tulevaisuus saataisiin tapahtumaan. Kolmantena seikkana on skenaariotyöskentelyä käyttävien tavoite saada selvyys parhaista ja joustavimmista strategioista asetettujen reunaehtojen vallitessa.

Skenaariotyöskentelyn merkitys organisaatioiden strategisessa suunnittelussa on kasvanut viime vuosien aikana. Toimintaympäristöt ovat enenevissä määrin yhä dynaamisempia ja tulevaisuuden

ennakoiminen on muuttunut yhä hankalammaksi kehityksen lineaarisuuden vähentyessä. Toimivan strategian yhdeksi tärkeimmistä vaatimuksista sisällön suhteen on noussut joustavuuden olemassaolo. Alati muuttuva toimintaympäristö vaatii organisaatioilta kykyä muuntautua ja kohdistaa toimintansa suuntaa tarvittaessa kohti uutta tavoitetta.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin teoreettisesti avaamaan skenaariotyöskentelyn luonnetta ja kuvailemaan sen roolia strategisen suunnittelun työkaluna. Teoriaosuudessa keskityttiin erityisesti avaamaan skenaariotyöskentelyn termiä eri näkökulmista, jotta empiirinen tutkimus olisi sujuvammin hoidettavissa. Myös skenaariotyöskentelyn hyödyt käytiin läpi muutamaa henkilöä mukaillen, jotta vertailu tutkimuksen empiirisen aineiston kanssa olisi mahdollinen. Empiirinen osuus tutkimuksesta koostui viiden suuren yrityksen johtajien haastatteluista. Haastateltavat olivat joko toimitusjohtajia tai organisaation kehityksestä vastaavien osastojen johtajia. Tutkimukseen osallistuneet yritykset kuuluvat Suomen suurimpien yritysten joukkoon liikevaihdosta puhuttaessa ja niiltä löytyy vankkaa kokemusta strategisen skenaariotyöskentelyn alalta. Empiirisessä tutkimuksessa kartoitettiin yritysten saamia hyötyjä skenaariotyöskentelyn kautta osaksi strategista suunnittelua. Huomiota kiinnitettiin myös hieman skenaariotyöskentelyssä ilmeneviin ongelmiin menetelmästä saatavan lisäarvon tiellä.

Kuten aiemmassa tutkimuksessa on mainittu, skenaariotyöskentelyn rooli ja määritelmä voivat vaihdella organisaatiokohtaisesti. Tavoite skenaarioiden rakentamisen taustalla on kuitenkin usein sama. Organisaatiot pyrkivät varautumaan tulevaisuuteen ja nostamaan valmiustasoaan mahdollisia kehityksen epäjatkuvuuskohtia silmällä pitäen. Skenaarioissa käytettävä aikajänne vaihtelee suuresti ja on toimialakohtaista. Myös tutkituissa organisaatioissa aikajänteen vaihtelevuus oli suurta ja heittoa oli miltei puoli vuosisataa. Aikajänteissä esiintyvistä eroavaisuuksista huolimatta, jokaisella organisaatiolla oli selkeä visio skenaarioiden käyttötarkoituksesta ja hyödyistä organisaation strategisen suunnittelun näkökulmasta. Haastatteluiden perusteella organisaatioilla on pyrkimys tuoda lisää joustavuutta toimintaansa ja samalla myös tehostamaan arjessa toimimista poistaen epävarmuuksia taustalta häiritsemästä. Tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nostetut Ralstonin ja Wilsonin (2006) sekä Van der Heijden ym. (2002) listaukset skenaariotyöskentelyn hyödyistä tunnistettiin kattavasti myös tutkimusta varten järjestetyissä haastatteluissa.

Analyysiosiossa pyrittiin selvittämään teoriassa listattujen hyötyjen todellista olemassa oloa yritysten käytännön työssä ja osana strategista suunnittelua. Tavoitteena oli kartoittaa johtajien käytännön kokemuksia skenaariotyöskentelyn luonteesta ja sen tuomasta lisäarvosta yrityksen toimintaan. Haastatteluiden avulla oli tarkoituksenmukaista tutkia myös johtajien kykyä tunnistaa skenaariotyöskentelyn hyödyt johdattelematta heitä eri hyötykategorioihin. Hyötyjen olemassa olo tunnistettiin vahvasti organisaatiosta tai toimialasta riippumatta. Suurten yritysten tarve tarkastella tulevaisuutta ja toimintaympäristönsä muutoksia johtaa myös skenaariotyöskentelyn piirteiden vahvaan omaksumiseen osaksi jatkuvaa työskentelyä. Skenaariotyöskentelyn ominaispiirteitä sisällytetään myös arkipäiväiseen tekemiseen. Pitkäaikainen menetelmän käyttö muovaa siihen osallistuvien ajattelutapoja avoimemmiksi ja tätä myötä joustavuus lisääntyy. Skenaarioiden rakentamisen ja tulevaisuuden tutkimisen myötä nykyhetkeen juurtunut ja sokeana ympärillä tapahtuvilta muutoksilta liikkuva toiminta vähentyy automaattisesti. Skenaariotyöskentelyn korostama joustavuus toiminnassa sisäistetään organisaatioissa menetelmän käytön myötä paremmin. Piirre korostui myös haastatteluissa ja joustavuuden katsottiin lisääntyneen urautuneen ajattelun vähennyttä.

Skenaariotyöskentelyn rooli jokaisessa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä oli suhteellisen vahva. Menetelmän anti strategiselle suunnittelulle tunnistettiin hyvin. Myös skenaarioiden rakentamisen ja hyödyntämisen ongelmat seurasivat pitkälti samoja linjoja yrityksestä riippumatta. Suurimmaksi ongelmaksi listattiin selkeästi konkreettisuuden puuttuminen skenaariotyöskentelystä. Konkreettisuuden puutteella tässä tapauksessa tarkoitetaan skenaarioiden luonnetta suuntautua pitkälle tulevaisuuteen, joten selkeä yhteys henkilöstön arkitukemiseen puuttuu. Kaukana arjesta ja tästä hetkestä oleva skenaario voi olla hankalaa hahmottaa tietyille ihmistyypille. Visionääriset henkilöt ovat kykeneväisiä taidoiltaan ajattelemaan pitkälle tulevaan ja luomaan mielikuvia mahdollisista tulevaisuudenkuvista sekä peilaamaan jo luotuja tulevaisuudenkuvia nykyhetkessä tapahtuvaan toimintaan. Vastaavasti konkreettisuuden kautta ajatteleva henkilöstö joutuu kamppailemaan tämän kaltaisen työskentelyn kanssa suuremmin, koska selkeää kosketuspintaa skenaarioista ei ole saatavissa nykyhetken toiminnassa. Skenaariotyöskentely on kuitenkin omiaan lisäämään myös konkreettisuuden kautta toimivien henkilöiden visionääristä ajattelua ja laajentamaan näkökulmia. Tutkimuksen empiria toi esiin johtajien näkemyksen puoltaa näkökulmien laajentamista ja urautuneen ajattelun supistamista henkilöstön keskuudesta. Skenaariotyöskentelyn luoma vahva tulevaisuuteen suuntautunut ajattelu ei

ole koskaan haitaksi ihmistyyppistä riippumatta, kunhan ajattelulle voidaan luoda looginen yhteys myös nykypäivän tilanteeseen.

Skenaariotyöskentelyssä käytettävä aikajänne oli suurin haastatteluissa esiin noussut eroavaisuus. Toimialasta riippuen aikajänne vaihteli kymmenien vuosien eroavaisuudella. Pitkäaikaisia investointeja tekevät tai pitkälle tulevaisuuteen sijoittuvat investoinnit vaativat vastaavasti myös pidempi aikaisia tulevaisuuden kuvia rakennettaviksi. Pitkän aikajänteen investointi vaatii taustalle mahdollisimman selkeän kuvan tulevaisuuden mahdollisista heittelyistä, kompastuskivistä, mahdollisuuksista. Huomioon on otettava myös heikot signaalit ja mahdolliset nousevat trendit. Pitkäaikaisen investoinnin taustalle on koottava mahdollisimman varma suunnitelma ja toimintatavat organisaation valmiudesta luovia tulevaisuuden risteävissä virtauksissa. Skenaariot luovat organisaatioille uskallusta toimi pitkällä tähtäimellä ja mahdollisuuden kehittää nykyhetken toimintaa pitkäjänteisesti antamalla omalta osaltaan vakuutuksen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Tulevaisuus ei ole koskaan ennalta määriteltävissä, mutta skenaarioiden myötä organisaatio on kykeneväinen parantamaan omaa valmiustasoaan vähentämällä yllätysten mahdollisuuksia ja kehittämällä toimintatapoja, jotka voivat tulevaisuudessa erottaa heidät kilpailijoistaan ja luoda etua markkinoilla.

Skenaariotyöskentelyn hyödyksi voidaan laskea myös henkilöstön ymmärryksen lisääminen valitun strategisen linjauksen taustalla. Skenaariot edesauttavat osallistuvaa henkilöstöä hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisia polkuja ja kirkastavat strategisten päätösten taustalla vallinneita tekijöitä. Selkeämpi ja laajempi ymmärrys tehtyjen päätösten syistä voi lisätä hyväksyntää henkilöstön joukossa ja samalla edistää sitoutumista työntekoon. Henkilöstön parempi sitoutuminen lisää motivaatiota työskentelyyn ja tehokkuutta implementoida strategiset toimeksiannot. Skenaariotyöskentelyn avulla on siis mahdollista lisätä avoimuutta organisaation sisällä ja avata strategisia päätöksiä niitä toimeenpaneeille tahoille selkeyden lisäämiseksi. Tämän piirteen olemassa olo käytännön työskentelyssä tuli ilmi selkeästi myös tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa.

Skenaariotyöskentely on omiaan myös haastamaan organisaatiot totutun ajattelumallin suhteen. Skenaariot pakottavat systeeminomaisen luonteensa vuoksi siihen osallistuvat tahot poistumaan mukavuus alueeltaan ja ajattelevan toimintaa kehittävästi. Ajattelu pyritään kohdistamaan uusiin näkökulmiin ja signaaleihin, joita ympäristöstä on mahdollista löytää. Konkreettisuuden puuttuminen

skenaariotyöskentelystä tulee esiin juuri tässä vaiheessa työskentelyä. Skenaarioita rakennettaessa on kyettävä haastamaan omat ajatuksensa ja organisaation juurtuneet työskentelytavat. Tutkimukseen tehtyjen haastatteluidenkin pohjalta voidaan skenaariotyöskentelyn katsoa lisäävän ajatustyötä huomattavasti ja kohdistavan sen nimenomaan ennalta tuntemattomampiin kohteisiin. Skenaariotyöskentely luo henkilöstölle tavallaan forumin, jossa on luvallista ajatella organisaatiossa jo opittujen maneerien vaikutuspiirin ulkopuolella. Skenaariotyöskentely lisää näin tiedollista pääomaa organisaatiossa ja valmistaa sitä tulevia tapahtumien ketjuja varten. Tietoisuus kilpailuympäristössä esiintyvistä kaavoista ja toimintatavoista lisääntyy työskentelyn myötä jopa huomattavia määriä.

Haastatteluissa nousi esiin myös skenaarioiden piilevä tärkeä piirre niiden sisällön osalta. Skenaariot on luotava mahdollisimman kuvailevasti, mutta asetettu päämäärä mielessä. Ongelmaksi skenaarioita käytettäessä voi muodostua tiedon paljous. Haastatteluissa johtajat kertoivat tiedon lisäävän välillä tuskaa, mikä rohkaisee keräämään skenaarioissa käytettävä data tarkasti ja asetettua tavoitetta kirkastavasti. Skenaariotyöskentelylle on siis luotava selkeät raamit ja rakennettava ne loogisesti asetettuja ajureita hyväksikäyttäen. Rönsyilevä ja selkeän suunnan puuttuminen skenaariotyöskentelystä luovat vain tiedollisen tulvan henkilöstön käsiteltäväksi ja työskentelystä saatava hyöty peittyy informaation paljouteen.

Kaikkienensa skenaariotyöskentelyn termi ja menetelmät ovat tunnettuja työkaluja suurten yritysten strategisen suunnittelun apuvälineenä. Skenaarioiden käyttöaste on vaihtelevaa, mutta hyötyjen tunnistaminen kulkee yleisesti hyvällä tasolla. Täyden potentiaalin irtisaaminen skenaarioiden luomista mahdollisuuksista on kuitenkin vielä työn alla, koska organisaatiot kokevat konkreettisuuden puutteen estävän ja hidastavan hyötyjen realisoimisen käytäntöön. Tunnistetut ongelmat voivat vähentää organisaatioiden halua panostaa skenaarioiden luomisprosessiin, koska kokevat siitä saadun lisäarvon olevan pienempi kuin panostuksen ja prosessissa ilmenneiden ongelmien summa on.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitettiin viiden suuryrityksen johtajan kokemuksia skenaariotyöskentelystä ja siitä saavista hyödyistä käytännössä. Tutkimustulokset tukevat aiempaa aihetta koskevaa tutkimusta skenaariotyöskentelystä saatavan lisäarvon tiimoilta strategisen suunnitteluprosessin yhtenä työkaluna. Skenaariotyöskentelyn katsottiin tuovan hyötyjä psykologisesti, kognitiivisesti ja kommunikatiivisesti. Hyödyt ulottuivat myös strategisen suunnittelun laadun



parantumiseen sekä strategisen valmiuden kohoamiseen. Tutkimus osoittaa skenaariotyöskentelyn olevan tärkeä osa yritysten nykypäiväistä strategista suunnittelua. Lisäpotentiaalia hyödyntää skenaariotyöskentelyn mahdollisuuksia löytyy kuitenkin varmasti jokaisesta markkinoilla pärjäämään pyrkivästä toimijasta. Tietoutta skenaariotyöskentelyn menetelmistä on mahdollista löytää suhteellisen paljon, mutta organisaatioiden halu hyödyntää skenaarioiden täysi anti on varsin vaihtelevaa ja mahdollisesti myös toimialakohtaista.

Olemassa olevasta tietämyksestä huolimatta skenaariotyöskentelyn täyden potentiaalinen hyödyntäminen tapahtuu vain suhteellisen harvoin. Ongelmia ilmenee skenaariotyöskentelyn piirissä, joiden suhde saataviin hyötyihin voidaan nähdä monesti liian vallitsevana. Skenaarioiden rooli strategisen suunnittelun apuvälineenä voidaan jättää pieneksi, mikäli työskentelyssä ilmenneiden ongelmien katsotaan olevan väistämättömiä ja lisäävän henkilöstön tyytymättömyyttä sekä strategisen kokonaisprosessin tehokkuutta. Tämä tutkimus on perustunut skenaariotyöskentelyn teoreettiseen ja empiiriseen tarkasteluun strategisen suunnittelun näkökulmasta erityisesti hyötyjä tutkien. Aiheen kannalta merkityksellistä voisi olla tutkimus, jossa näkökulmaksi otetaan skenaariotyöskentelyssä ilmenneiden ongelmien tarkastelu ja ratkaiseminen. Tämä mahdollistaisi skenaariotyöskentelyn luontevamman ja sulavamman käyttämisen strategisessa suunnittelussa ja hyötyjen saaminen lisääntyisi, jos esimerkiksi konkreettisuuden aste työskentelyssä kasvaisi. Toisaalta mielenkiintoinen näkökulma aiheeseen voitaisiin löytää keskittymällä pienempiin yrityksiin, joiden asema markkinoilla ei olisi niin hallitseva. Näissä tapauksissa voitaisiin tutkia, millaisen roolin skenaarioiden rakentaminen niissä yrityksissä saa ja mahdollisesti vertailla suuriin yrityksiin.

## LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere, Suomi: Vastapaino
- Bell, W. 1997a. Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era. Volume I: History, Purposes, Knowledge. Transaction Publishers, New Brunswick and London.
- Boulding, E. & Boulding K. S. 1995. The Future. Images and Processes. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Coyle, G 1997. The nature and value of futures studies or do futures have a future? Futures 29.
- Dator, J. 1996. Futures Studies as Applied Knowledge. Routledge, London & New York.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 133–157. Jyväskylä, Suomi: PS-kustannus.
- Fahey, L & Randall, R. M. 1998. Learning from the future. Competitive foresight scenarios. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Giddens, A. 1991, Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Polity Press, Blackwell Publishers, Cambridge.
- Godet, M. 1993 : From Anticipation to Action. A Handbook of Strategic Prospective. UNESCO Publishing, Paris.
- Godet, M. 1995: Global Scenarios: Morphological and Probability Analysis. Joint Research Centre, Sevilla,
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Suomi. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Inayatullah, S. 1993. From 'Who Am I?' to 'When Am I?'. Framing the shape and time of the future. Futures.
- Jantsch, E. 1967: Technological Forecasting in Perspective. OECD, Paris.
- Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002. Tulevaisuudentutkimus : perusteet ja sovelluksia Helsinki : Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ketonen, O. 1981. Tulevaisuudesta tietäminen. Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Malaska, P. & Mannermaa M. 1985. Tulevaisuuden tutkimus Suomessa. Gaudeamus, Juva.

Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Acta Futura Fennica No. 2, Painatuskeskus, Helsinki.

Mannermaa, M. 1992. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. Helsinki: VAPK-kustannus.

Mannermaa, M. 1993. Tulevaisuus - murroksesta mosaiikkiin. Otava, Keuruu.

Mannermaa, M. 1999: Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo. WSOY.

Mannermaa 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus Helsinki : WSOY.

Masini, E. 1993. Why Futures Studies? Grey Seal, London.

Meristö, T. 1991: Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Väitöskirja. Acta Futura Fennica No. 3, VAPK Helsinki.

Morgan, G. 2006. Images of Organization. Thousand Oaks: SAGE

Ralston, B & Wilson, I 2006. The scenario planning handbook: a practitioner's guide to developing and using scenarios to direct strategy in today's uncertain times. Mason: Thomson South-Western

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Van der Heijden, K.; Bradfield, R.; Burt, G.; Cairns, G.; Wright, G. 2002. The sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios. ChichesterWiley.

Vapaavuori M. 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Painatuskeskus, Helsinki.

Vartola, Juha 2006. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Wiener, A. & Kahn, H. 1967: The Year 2000. Macmillan, New York.

#### *Elektroniset-lähteet*

Turun kauppakorkeakoulun tulevaisuudentutkimuksen verkko-oppimateriaali.  
<http://www.tulevaisuus.fi/topi/> luettu 20.4.2013

## **LIITE 1**

### **Teemahaastattelurunko – Strateginen suunnittelu ja skenaariotyöskentely**

#### **Taustoittavat kysymykset ja strateginen suunnittelu**

1. Yritys, oma asema ja työtehtävät?
2. Miten kuvailisit yrityksen strategista suunnittelua?
3. Organisaation keinot järjestää strateginen suunnittelu?
4. Millainen visio yrityksellänne on?
5. Strategiaprosessin seuranta?
6. Toimintaympäristön tarkastelu?
7. Kuinka palaute huomioidaan? Muuntautumiskykyisyys organisaatiossa?
8. Osallistujat strategiaprosessiin(ja skenaariotyöskentelyyn)
9. Kuinka strategiatyöskentelyn tavoitteet (ja sen osa skenaariotyöskentely) ilmaistaan henkilöstölle?
10. Millainen vastuunjako yrityksessä on viedä strategia- ja skenaarioprosessi läpi?
11. Kuka johtaa skenaarioprosessia ja hänen roolinsa? Oma rooli?
12. Organisaatiokulttuurin vahvuus? Onko se nuori ja muovautuva vai syvälle juurtunut?

#### **Skenaariotyöskentely**

13. Mitä tulee mieleen termistä skenaariotyöskentely?
  - Mitkä ovat skenaariotyöskentelyn tavoitteet?
  - Mihin skenaarioiden avulla pyritään vaikuttamaan strategisessa suunnittelussa?
  - Mitä skenaariot tuovat mukanaan strategiseen suunnitteluun?
14. Mitkä ovat skenaariotyöskentelyn odotukset teoriassa vs. todellisuudessa saavutetut tulokset?
15. Millaisia tuloksia on saatu aikaan? Mitä menetelmää käytetään?
16. Onko käytössä kvantitatiiviset vai kvalitatiiviset menetelmät? (Kovaan dataan pohjautuvaa vai laadullisiin/tulkinnallisiin) Skenaariot numeraalisia vai narratiivisia?

17. Mitkä ovat johdon kokemukset skenaariotyöskentelyn toimivuudesta? Kuka johtaa skenaarioprosessin läpiviemistä?
18. Ratkaisevat tekijät skenaarioprosessin ja strategiatyöskentelyn onnistumisen/epäonnistumisen kannalta?
19. Millaisia ovat teidän omat kokemuksenne prosessin osasena? Onko onnistunut/epäonnistunut?
20. Kuinka kauan skenaariotyöskentely on ollut käytössä organisaatiossa? Kuinka skenaarioiden rooli on muotoutunut matkan varrella?
21. Onko asenteissa/asennoitumisessa skenaariotyöskentelyä kohtaan tapahtunut muutoksia?
22. Skenaariotyöskentelyn hyödyt? Voisiko saada enempi hyötyjä nykyiseen verrattuna?
23. Skenaariotyöskentelyn haasteet? Millä tavalla voisi kehittää toimintaa? Ongelmat/Kompastuskivet?